

PERSONALMANAGEMENT IN ONE-PERSON LIBRARIES:

FÜHRUNGSTRUMENTARIUM EINES BIBLIOTHEKSSOLISTEN

Staff Management in One-Person Libraries:
Management Tools of a Solo Librarian

Bachelorarbeit
im Studiengang
Bibliotheks- und Informationsmanagement
vorgelegt von
Marina Berin
Matr.-Nr.: 21303
am 17. August 2012
an der Hochschule der Medien Stuttgart

Erstprüferin:	Prof. Cornelia Vonhof
Zweitprüfer:	Dr. Jürgen Plieninger

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit versichere ich, Marina Berin, an Eides Statt, dass ich die vorliegende Bachelorarbeit mit dem Titel „Personalmanagement in One-Person Libraries: Führungsinstrumentarium eines Bibliothekssolisten“ selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Die Stellen der Arbeit, die dem Wortlaut oder dem Sinn nach anderen Werken entnommen wurden, sind in jedem Fall unter Angabe der Quelle kenntlich gemacht. Die Arbeit ist noch nicht veröffentlicht oder in anderer Form als Prüfungsleistung vorgelegt worden. Ich habe die Bedeutung der eidesstattlichen Versicherung und die prüfungsrechtlichen Folgen (§ 26 Abs. 2 Bachelor-SPO (6 Semester)) sowie die strafrechtlichen Folgen (gem. § 156 StGB) einer unrichtigen oder unvollständigen eidesstattlichen Versicherung zur Kenntnis genommen.

Ort, Datum

Unterschrift

Kurzfassung

Personalmanagement ist eine essenzielle Führungsaufgabe in jeder Bibliothek und Informationseinrichtung, gleich welcher Größe und welchen Typs: Ständige Entwicklung und Anpassung an rasante Fortschritte der Informationstechnologien und an steigende Kundenanforderungen sind überlebenswichtig und erfordern das Vorhandensein fachkundigen Personals. Auch in One-Person Libraries ist Personalmanagement ein Thema, denn entgegen der allgemein verbreiteten Meinung ist ein One-Person Librarian nicht die einzige personelle Ressource innerhalb von Kleinstbibliotheken. Zahlreiche Hilfskräfte wie Praktikanten, studentische und wissenschaftliche Hilfskräfte, angelehrte und ehrenamtliche Mitarbeiter unterstützen ihn auf dem Weg zur Zielerreichung. Die Hilfskräfte werden rekrutiert, eingearbeitet, motiviert und verwaltet. Dabei stehen dem One-Person Librarian als Führungskraft zahlreiche Führungsinstrumente zur Verfügung, die Techniken und Methoden der Planung, Koordination und Evaluation beinhalten.

Die vorliegende Bachelorthesis widmet sich der Untersuchung der Führungssituation in One-Person Libraries und insbesondere der Führungsinstrumente und von deren jeweiliger Ausprägung. Es wird der Frage nachgegangen, ob die im Großbibliotheks- und Wirtschaftsbereich bewährten Instrumente des Personalmanagements auf Kleinstbibliotheken transferierbar sind. In einem Leitfaden entwickelt die Verfasserin Vorschläge zur effektiven Umsetzung ausgewählter Führungsinstrumente.

Schlagwörter: One-Person Library, Wissenschaftliche Spezialbibliothek, Personalmanagement, Führungsinstrumente, Heterogene Beschäftigtenstrukturen

Abstract

Staff management is an essential executive function in every library and institution providing information, irrespective of its size and type: Continuous development and adaptation to the rapid progress in information technologies and increasing customer demands are crucial for survival and require skillful personnel. In one-person libraries staff management is an important topic, too, because contrary to widely held belief a one-person librarian is not the only human resource in a mini library. A multitude of assistants like trainees, student and research assistants, semi-skilled and unsalaried employees support the librarian in his or her struggle for target achievement. The assistants are recruited, trained, motivated and managed. For this purpose, a number of management tools are at the disposal of the one-person librarian in the capacity of manager, comprising techniques and methods of planning, coordination and evaluation.

This bachelor thesis is concerned with studying the management situation in one-person libraries, particularly with regard to management tools and their specific characteristics. The author tries to find out the answer if the tools of staff management, well established in large libraries and economic enterprises, can be transferred to mini libraries. In the form of a guideline, the author has developed some proposals for effectively implementing some selected management tools.

Key words: One-person library, specialized scientific library, staff management, management tools, heterogeneous employment structures

Inhaltsverzeichnis

EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG	I
KURZFASSUNG	II
ABSTRACT	III
INHALTSVERZEICHNIS	IV
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	VI
TABELLENVERZEICHNIS	VI
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	VII
1 EINLEITUNG	1
2 DEFINITORISCHE GRUNDLAGEN	4
2.1 OPL	4
2.1.1 One-Person Library	4
2.1.2 One-Person Librarian	5
2.2 Personalmanagement	6
2.2.1 Allgemeine Definition	6
2.2.2 Personalmanagement in One-Person Libraries	7
2.3 Heterogene Beschäftigtenstrukturen	8
2.3.1 One-Person Librarian oder Aspekte des Selbstmanagements	9
2.3.2 Praktikanten	9
2.3.3 Studentische und wissenschaftliche Hilfskräfte (HiWis)	10
2.3.4 Angelernte Mitarbeiter	11
2.3.5 Ehrenamtliche Mitarbeiter	11
2.3.6 (Wieder-)Einsteiger in den Beruf	13
2.3.7 Von anderen Abteilungen „ausgeliehene“ Mitarbeiter	13
3 FÜHRUNGSTRUMENTE: EIN SYSTEMATISIERUNGSVERSUCH	14
3.1 Rahmenfunktionen des Personalmanagements	17
3.1.1 Personalführung und Personalpolitik	17
3.1.2 Personalcontrolling	18
3.2 Kernfunktionen des Personalmanagements	19
3.2.1 Personalbeschaffung	19
3.2.2 Personaleinarbeitung	22
3.2.3 Personalerhaltung	24

3.2.4 Personalentwicklung	28
3.2.5 Personalfreisetzung	33
4 EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG	35
4.1 Planung und Durchführung	35
4.1.1 Untersuchungsgegenstand	35
4.1.2 Untersuchungsmethode	35
4.1.3 Inhaltliche Strukturierung des Interviewleitfadens	36
4.1.4 Durchführung der Interviews	37
4.1.5 Datenaufbereitung und -auswertung	37
4.2 Untersuchungsergebnisse	37
4.3 Zusammenfassung und Reflexion	46
5 MIT BEWUSSTEM EINSATZ GROSSE WIRKUNG ERREICHEN: LEITFADEN EINES BIBLIOTHEKSSOLISTEN	48
5.1 Einführung neuer Führungsinstrumente	48
5.2 Nähere Vorstellung ausgewählter Führungsinstrumente	51
5.2.1 Stellen- und Anforderungsprofile	51
5.2.2 Einarbeitungsplan	52
5.2.3 Mitarbeitergespräche	52
5.2.4 Austrittsinterview	54
6 FAZIT	56
GLOSSAR	57
ANHANG A: ANSCHREIBEN	VIII
ANHANG B: FRAGENKATALOG	IX
ANHANG C: DIGITALER ANHANG AUF DER CD-ROM	XI
LITERATURVERZEICHNIS	XII

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Erwartungen an die freiwillige Tätigkeit.....	12
Abbildung 2: Personalmanagement: Aufgaben und Instrumente	16
Abbildung 3: Führungskontinuum von Tannenbaum/Schmidt.....	26
Abbildung 4: Typisierung der Management-by-Techniken	27
Abbildung 5: Vier-Felder-Matrix	41
Abbildung 6: Vier-Felder-Matrix: zusammenfassende Darstellung.....	42
Abbildung 7: Realisierungsschritte	49

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Strukturierung des Fragenkataloges	37
Tabelle 2: Mitarbeitergespräche: Anlässe und Inhalt	53

Abkürzungsverzeichnis

KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
OPL	One-Person Library, One-Person Librarian

1 Einleitung

Bedingt durch rasante Entwicklungen und Fortschritte der Informationstechnologien befinden sich Bibliotheken und Informationseinrichtungen im ständigen Veränderungs- und Entwicklungsprozess, um den steigenden und an Komplexität gewinnenden Kundenanforderungen gerecht zu werden. „Die qualitativ hochwertige Dienstleistung ist schon längst kein Luxus mehr – sie ist wichtig fürs Überleben!“¹ Diese Aussage von MORRIS gilt für alle Bibliotheken und Informationseinrichtungen, unabhängig von deren Größe, Typ und Spartenzugehörigkeit. Eine erfolgreiche, ganzheitliche Organisationsentwicklung ist eng mit der Personalentwicklung verbunden und setzt das Vorhandensein kompetenten Personals voraus.

Die One-Person Libraries sind hier keine Ausnahme. Der signifikante Unterschied zwischen One-Person Libraries und größeren Informationsorganisationen liegt in der Knappheit personeller Ressourcen: Ein One-Person Librarian² als Manager bzw. Führungskraft ist für alle innerbetrieblichen Organisationsprozesse allein verantwortlich und hat keine Fachkollegen im unmittelbaren Handlungs- und Führungsumfeld.³ Und dennoch ist er nicht die einzige personelle Ressource innerhalb einer Kleinstbibliothek. Zahlreiche Hilfskräfte wie Praktikanten, studentische und wissenschaftliche Hilfskräfte, angelernte und ehrenamtliche Mitarbeiter unterstützen Bibliothekssolisten auf dem Weg zur Realisierung der Organisationsziele. Vielleicht mag dies überraschen, aber auch in One-Person Libraries ist das Personalmanagement „eine Größe und eine Notwendigkeit“.⁴

Personalmanagement in One-Person Libraries ist ein in der Fachliteratur bisher empirisch nicht untersuchtes Thema. Mit dieser Arbeit wird ein Versuch unternommen, diese Lücke, wenn auch nur ansatzweise, zu schließen. Im Rahmen dieser Bachelorthesis soll untersucht werden,

- ob die Bibliotheksgröße einen signifikanten Einfluss auf die Auswahl und den Einsatz der Führungsinstrumente hat,
- ob und in welcher Ausprägung die Personalmanagementgrundsätze und -instrumente sich auf Kleinstbibliotheken übertragen lassen und

¹ Morris, B. (1999): Erste Schritte im Management, S. 80.

² Zur Vereinfachung wird in dieser Arbeit durchgehend für alle Bezeichnungen ausschließlich die männliche Sprachform verwendet. Es sind stets auch weibliche Personen gemeint.

³ Vgl. Cazan, C. (2002): Die OPL-Bewegung, S. 5.

⁴ Plieninger, J.; Merken, F. (2004): Personalmanagement, S. 4 [elektronische Ressource].

- ob die Notwendigkeit der Ausarbeitung des eigenen, OPL-spezifischen Instrumentariums besteht.

Wer sich mit dem Thema Personalmanagement und Führungsinstrumente in Kleinsbibliotheken beschäftigen möchte, sollte sich einerseits mit den klassischen Personalmanagementinstrumenten aus dem Wirtschaftsbereich und andererseits mit spezifischen Besonderheiten der OPLs auseinandersetzen. Beides findet hier Berücksichtigung. Ferner wird die Aufmerksamkeit auf den Bereich der kleinen und mittleren Unternehmen (im Folgenden KMU) gerichtet, um sich der Führungssituation in Kleinsteinrichtungen annähern zu können.

In kleinen Unternehmen findet die Führung auf einer operationalen und intuitiven Ebene statt. Dasselbe betrifft den Einsatz von Führungsinstrumenten. Diese werden weniger bewusst eingesetzt, ohne sie namentlich zu kennen.⁵ Diese Erkenntnis kann, so die Meinung der Verfasserin, auf OPLs transferiert werden und wird hier als erste zu überprüfende These verankert. Die zweite These entstand aus den Analysen der wirtschaftlichen, bibliothekarischen und speziell der OPL-Literatur und lautet: Führungsinstrumente aus dem Großbibliotheks-, aber auch aus dem Wirtschaftsbereich können, gegebenenfalls in einer anderen Ausprägung, erfolgreich in OPLs eingesetzt werden. Die Ausarbeitung eines eigenen Instrumentariums ist nicht notwendig.

Um die aufgestellten Thesen anhand von Praxisbeispielen zu überprüfen sowie weitere bereits geäußerte Forschungsvorhaben zu realisieren, wurde eine empirische Untersuchung in Form von qualitativen Experteninterviews durchgeführt. Diese ist thematisch auf den wissenschaftlichen Bibliotheksbereich und geographisch auf den südwestdeutschen Raum begrenzt. Diese Eingrenzung verdankt sich der persönlichen Interessenlage der Verfasserin sowie knappen Zeitressourcen und räumlicher Nähe. Sicherlich kann diese Arbeit aber auch für One-Person Librarians aus dem öffentlichen Bibliotheksbereich von Interesse sein.

Die vorliegende Bachelorthesis richtet sich an alle Themeninteressenten und vor allem an One-Person Librarians, die sich mit dem Thema Personalmanagement näher auseinandersetzen möchten: Für die Berufsanfänger im OPL-Bereich soll sie Hilfestellung bieten sowie Impulse für die Gestaltung der Aufgabe Personalmanagement geben. Erfahrenen One-Person Librarians kann sie zur Reflexion und eventuell Neugestaltung

⁵ Vgl. Claaßen, N. (2008): Handbuch des Personalmanagements in kleinen und mittleren Unternehmen, S. 10 f.

des eigenen Führungsverhaltens dienen. Primäres Ziel dieser Arbeit ist die Ausarbeitung eines praktikablen Instrumentariums für One-Person Librarians.

Die Arbeit ist folgendermaßen aufgebaut: Der Einführung in die Thematik folgen definitorische Grundlagen. Die Begriffe OPL, Personalmanagement und heterogene Beschäftigtenstrukturen werden erläutert, einzelne Beschäftigtenarten in OPLs werden vorgestellt. Im dritten Kapitel werden wesentliche Funktionen des Personalmanagements skizziert. Eine Auswahl an Führungsinstrumenten wird beschrieben, jedoch ohne Vollständigkeitsanspruch, und gleichzeitig wird versucht, diese Instrumente auf Kleinstbibliotheken zu transferieren. Das vierte Kapitel widmet sich der Beschreibung von Planung und Ablauf der empirischen Untersuchung. Im darauffolgenden Kapitel werden die Untersuchungsergebnisse vorgestellt und anschließend zusammengefasst. Die Bachelorarbeit wird mit einem Leitfaden abgerundet, in dem die Verfasserin Anregungen und Impulse für den Umgang mit einzelnen, ihrer Meinung nach besonders wichtigen Führungsinstrumenten zu geben versucht.

2 Definitiorische Grundlagen

2.1 OPL

Das Akronym OPL steht sowohl für Kleinstbibliotheken oder kleine Informationseinrichtungen (→One-Person Library) als auch für die in diesen Einrichtungen beschäftigten Fachkräfte (→One-Person Librarian). Im Rahmen dieser Arbeit wird es in seiner institutionellen Bedeutung verwendet. Für die Bezeichnung der One-Person Librarians werden in der Fachliteratur gelegentlich auch die Begriffe One-Professional Librarian und, insbesondere im angloamerikanischen Sprachraum, Solo Librarian⁶ benutzt. Zu diesem Begriff wird hier außerdem der in den Kontextrahmen dieser Bachelorthesis passende Ausdruck Führungskraft synonym verwendet.

2.1.1 One-Person Library

ST. CLAIR & WILLIAMSON definieren den Begriff One-Person Library wie folgt:

*The one-person library is "one in which all of the work is done by the librarian. In some libraries this work is limited to professional duties, with support staff to handle clerical routines and other tasks in the library (sometimes called the 'one-professional' library). In other libraries and information units, the librarian literally does all the work, from reader's services to emptying the waste-paper baskets. Between these two extremes are many people, some trained, some not, who have the title 'librarian' and who perform duties related to the library in the community or the parent organization in which they are employed [...]"*⁷

Aus dieser Definition können folgende Sachverhalte abgeleitet werden:

- Der One-Person Librarian ist entweder ein ausgebildeter Bibliothekar, Dokumentar, Informationsmanager oder eine aus einem anderen Berufsfeld stammende angelernte Fachkraft.⁸
- Der One-Person Librarian kann durch Hilfskräfte, die sogenannten Non-Professionals⁹, unterstützt werden.

⁶ Von diesem Begriff wurde die im Titel verwendete Bezeichnung „Bibliothekssolist“ abgeleitet.

⁷ St. Clair, G.; Williamson, J. (1992): Managing the New One-Person Library, S. 2 [Herv. im Original].

⁸ Vgl. auch Cazan, C. (2002): Die OPL-Bewegung, S. 5.

⁹ Vgl. Plieninger, J. (2002ff.c): Die Tätigkeiten einer One-Person Librarian, Abschnitt 3/8.4 [Lo-seblatt-Ausg.].

Eine weitere Definition wurde von PLIENINGER formuliert:

*„Eine One-Person Library ist eine Kleinstbibliothek, welche die Bedürfnisse einer klar abgegrenzten Organisation/Abteilung oder einer Gemeinde abdecken soll. Sie unterscheidet sich von größeren Bibliotheken dadurch, dass insbesondere die fachlichen Anteile in einer Hand liegen und von einer Person vollzogen werden [...]“.*¹⁰

OPLs gehören in den allermeisten Fällen zum Bibliothekstyp Spezialbibliotheken.¹¹ Deren Anteil beträgt ca. 54 Prozent aller Spezialbibliotheken in Deutschland.¹² Die Kleinstbibliotheken sind in verschiedensten Trägerorganisationen angesiedelt: Dabei handelt es sich um private oder städtische, kommerzielle oder nicht kommerzielle Institutionen. Der Zweck und die Aufgabe der OPLs werden somit wie bei jeder Spezialbibliothek vom Unterhaltsträger bestimmt. Lediglich durch ihre Größe unterscheiden sich OPLs von anderen Bibliotheken diesen Typus.¹³

Der Begriff One-Person Library geht über die alleinige Bezeichnung von Bibliotheken hinaus: Hiermit sind neben den Bibliotheken auch Sammlungen, Dokumentationsstellen und andere Informationseinrichtungen gemeint.¹⁴

2.1.2 One-Person Librarian

*„Ein One-Person Librarian ist ein Bibliothekar oder sonstiger Informationsbeschaffer/-vermittler, der ohne einen weiteren Fachkollegen im unmittelbaren unternehmerischen Umfeld auszukommen hat.“*¹⁵

Das Tätigkeitsspektrum eines Bibliothekssolisten ist breit und vielfältig und variiert je nach Zielsetzungen und Aufgabenstellungen der OPL.¹⁶ Zu den bibliothekarischen und sonstigen Tätigkeiten kommen Managementtätigkeiten hinzu: Der One-Person Librarian plant, realisiert und kontrolliert alle Prozessabläufe innerhalb der Kleinstbibliothek und hat somit eine Manager- bzw. eine Führungsrolle inne, die er wahrnehmen und akzeptieren muss.¹⁷

Die Bandbreite an Fähigkeiten und Kompetenzen, die ein One-Person Librarian für das erfolgreiche Management einer OPL mitbringen muss, variiert von Organisation zu

¹⁰ Plieninger, J. (2002ff.a): Was ist ein/e OPL? Abschnitt 3/8.1 [Loseblatt-Ausg.].

¹¹ Vgl. Cazan, C. (2002): Die OPL-Bewegung, S. 7.

¹² Vgl. Behm-Steidel (2001): Kompetenzen für Spezialbibliothekare, S. 64.

¹³ Vgl. Gläser, S; Heckmann, K. (1998): One-Person Libraries in Hannover. S. 3 f.

¹⁴ Vgl. ebd., S. 4; ebenso Cazan, C. (2002): Die OPL-Bewegung, S. 5.

¹⁵ Cazan, C. (2002): Die OPL-Bewegung, S. 5.

¹⁶ Vgl. Plieninger (2002ff.c): Die Tätigkeiten einer One-Person Librarian, Abschnitt 3/8.4 [Loseblatt-Ausg.].

¹⁷ Vgl. St. Clair (1998): One-Person Libraries, S. 233.

Organisation.¹⁸ Ein bestimmtes Persönlichkeits- und Kompetenzenprofil existiert nicht. Dennoch lassen sich folgende Merkmale und Charaktereigenschaften für die Vertreter dieser Berufsgruppe hervorheben, deren Ausprägung besonders hilfreich ist. Idealerweise ist ein One-Person Librarian

- „eher extrovertiert,
- dienstleistungsorientiert,
- flexibel,
- kooperativ,
- belastbar,
- zukunftsorientiert und
- kommunikativ“.¹⁹

Der One-Person Librarian ist zugleich der Verantwortliche – die Verantwortung für das Erreichen der Bibliotheksziele liegt allein in seiner Hand – und der Ausführende. Eine fundamentale Aufgabe des One-Person Librarians als Manager bzw. Führungskraft ist die „effektive Nutzung der zur Verfügung stehenden Personal- und Sachmittel“.²⁰ Die Personalkapazitäten in OPLs sind zwar begrenzt, aber dennoch, unabhängig davon, ob der One-Person Librarian nur sich selbst als personelle Ressource hat oder von Hilfskräften unterstützt wird, ist es sinnvoll, das Personalmanagement als eine wichtige Führungsaufgabe zu thematisieren.

2.2 Personalmanagement

2.2.1 Allgemeine Definition

Unter Personalmanagement, das mit „Human Resources Management“, „Personalwirtschaft“, „Personalwesen“, „Personalführung“ u.a. häufig synonym verwendet wird²¹, versteht man „die Gesamtheit aller Ziele, Strategien und Instrumente, die sich mit den personellen Fragen im Unternehmen beschäftigen und das Verhalten der Führungskräfte und der Mitarbeiter prägen. Das Personalmanagement hat die Aufgabe, einen Stamm von qualifizierten Mitarbeitern aufzubauen und aufrechtzuerhalten.“²²

¹⁸ Vgl. ebd., S. 52.

¹⁹ Plieninger, J. (2002ff.b): Die OPL und ihre Trägerorganisation, Abschnitt 3/8.2 [Loseblatt-Ausg.].

²⁰ Huessmann, A.-M. (2002): Management und Führung in Bibliotheken, S. 343 zit. n. Bundesvereinigung Deutscher Bibliotheksverbände (Hrsg.) (1994): Bibliotheken '93, S. 8.

²¹ Vgl. Büdenbender, U.; Strutz, H. (2011): Gabler Kompaktlexikon Personal, S. 217.

²² Claaßen, N. (2008): Handbuch des Personalmanagements in kleinen und mittleren Unternehmen, S. 19.

Personalmanagement ist ein integraler Bestandteil des gesamten Managementprozesses in einem Unternehmen²³ und steht in einem engen Zusammenhang mit der Gesamtorganisationsentwicklung.

Das Personalmanagement erfordert den Einsatz bestimmter instrumenteller Maßnahmen zur Unterstützung und Gestaltung seiner Kernfunktionen: Personalbeschaffung, -einarbeitung, -erhaltung, -entwicklung und -freisetzung.²⁴ Eine Auswahl von möglichen Instrumenten wird im weiteren Verlauf der Arbeit vorgestellt. Den einzelnen Kernfunktionen werden die Rahmenfunktionen überlagert: Personalführung, Personalpolitik und Personalcontrolling.²⁵ Diese „haben führungsunterstützenden Charakter, indem sie die informatorischen Grundlagen für die Steuerung des Personals zur Verfügung stellen.“²⁶ Die Darstellung der einzelnen Kern- und Rahmenfunktionen des Personalmanagements ist Gegenstand des Kapitels 3 (S. 14 ff.).

2.2.2 Personalmanagement in One-Person Libraries

Ein bedeutender Unterschied zwischen den OPLs und größeren Bibliotheken besteht in der Knappheit personeller Kapazitäten. In OPLs bedeutet das Personalmanagement vor allem das Management der eigenen Person, denn die Verantwortung für alle betrieblichen Prozesse liegt in einer OPL bei dem One-Person Librarian. Der Bibliothekar selbst ist aber nicht die einzige personelle Ressource innerhalb der Kleinstbibliothek. Häufig stehen ihm eine oder mehrere Unterstützungskräfte zur Verfügung, die verwaltet und geführt werden müssen.

Bedingt durch die Größe der OPLs lassen sich einige Besonderheiten bezüglich ihrer Organisationsstruktur, Kommunikationskultur sowie der Beziehungen zwischen der Führungskraft, also dem One-Person Librarian, und den Hilfskräften herauszukristallisieren. Diese wurden den Untersuchungen im Bereich der kleinen und mittleren Unternehmen entnommen und lassen sich nach Meinung der Verfasserin auf Kleinstbibliotheken transferieren:

- Die Kommunikationswege innerhalb der OPL sind kurz, somit erfolgen der Informationsaustausch sowie die Entscheidungsfindung schneller.
- Die Kommunikation findet direkt und überwiegend mündlich statt.

²³ Meckl, R. (2010): Personalmanagement, S. 898.

²⁴ Vgl. Claaßen, N. (2008): Handbuch des Personalmanagements in kleinen und mittleren Unternehmen, S. 23.

²⁵ Vgl. Olfert, K. (2010): Lexikon Personalwirtschaft, o.S., Stichwort „Personalwirtschaft“.

²⁶ Ritz, A. (2010): Personalmanagement im öffentlichen Dienst, S. 904.

- Das Verhältnis zwischen der Führungskraft und den Hilfskräften lässt sich als „persönlich“ beschreiben.
- Die Personalarbeit erfolgt oft nebenbei und eher intuitiv.²⁷
- Über bestimmte personalpolitische Fragestellungen wird lediglich dann entschieden, wenn Handlungsbedarf besteht. Eine strategische Personalplanung findet selten Anwendung.²⁸
- Spezialkenntnisse im Personalmanagementbereich sind „nicht im gleichen Ausmaß vorhanden wie in Großunternehmen und werden weniger professionell genutzt“.²⁹

Außerdem weisen die Beschäftigtenstrukturen in OPLs Heterogenitäten auf: In OPLs sind unterschiedliche Beschäftigtenarten vorhanden. Es gibt sowohl Hilfskräfte, die ihre Leistungen gegen Entgelt erbringen, wenn auch oft in einem geringen Umfang (z.B. HiWis, geringfügig Beschäftigte), als auch solche, die unentgeltlich arbeiten (Ehrenamtliche, ggf. Praktikanten). Demnach lässt sich eine weitere Besonderheit der kleinen Unternehmen auf OPLs übertragen: Für die Arbeitszufriedenheit und Verbundenheit der Beschäftigten spielen immaterielle Anreizfaktoren eine wichtige Rolle.

Nicht unbemerkt sollte auch die Tatsache bleiben, dass der One-Person Librarian selbst Teil des Personalmanagementsystems der Trägerinstitution ist, er also die Führungskraft und zugleich der Geführte ist.

2.3 Heterogene Beschäftigtenstrukturen

Einem One-Person Librarian stehen eine oder mehrere nicht professionelle Hilfskräfte (Non-Professionals) zur Verfügung: Praktikanten, HiWis, angelernte und ehrenamtliche Mitarbeiter, (Wieder-)Einsteiger, aus anderen Abteilungen der Trägerorganisation ausgeliehene Mitarbeiter etc.³⁰

Die Non-Professionals können je nach Art und Qualifikationen sowohl einfache Routinetätigkeiten (→Medienbearbeitung, Kopier- und Ordnungsarbeiten, einfache Tätigkeiten an der Ausleihtheke wie Ausleihe und Rücknahme, Aufsicht) ausüben als auch bibliothekarische (→einfache Recherchen, Fernleihbestellungen, Katalogisieren) oder

²⁷ Vgl. Claaßen, N. (2008): Handbuch des Personalmanagements in kleinen und mittleren Unternehmen, S. 10 f.

²⁸ Vgl. ebd., S. 23.

²⁹ Ebd., S. 20.

³⁰ Vgl. Plieninger, J.; Merken, F. (2004): Personalmanagement, S. 4 [elektronische Ressource].

projektbezogene Aufgaben (→Retrokatalogisierung, Planung und Durchführung von Veranstaltungen) übernehmen.³¹

Im Folgenden werden die möglichen Beschäftigtenarten in OPLs vorgestellt. Diese Auswahl orientiert sich an der Zusammenstellung von PLIENINGER und MERKEN. Auch der Bibliothekar selbst als personelle Ressource findet in diesem Kapitel Erwähnung, da in OPLs das Selbstmanagement eine hervorgehobene Rolle spielt.

2.3.1 One-Person Librarian oder Aspekte des Selbstmanagements

Selbstmanagement bedeutet Führung der eigenen Person.³² HUESMANN erläutert: „Nur derjenige Manager, der sich selbst führen kann, ist auch fähig, Mitarbeiter optimal zur Zielerreichung der Organisation zu führen.“³³ Das Selbstmanagement vereint mehrere Bereiche, unter anderem Zielformulierung, Aufgabenanalyse und -planung, persönliche Zeitplanung, Techniken der Ideen- und Entscheidungsfindung sowie Kommunikation und Zusammenarbeit.

SCHWEIZER sieht das Ziel des Selbstmanagements in der bewussten Steuerung der eigenen Emotionen und des eigenen Verhaltens. „Es geht darum, Selbstbewusstsein und Selbstsicherheit zu entwickeln, sowie um die Fähigkeit, mit (...) [eigenen – d. Verf.] Unsicherheiten umzugehen.“³⁴ Für Personen mit Führungsverantwortung ist die emotionale Selbststeuerung essenziell. Die Stimmung auf der Führungsebene strahlt oft auf die Mitarbeiter ab. Außerdem wird der bewusste Umgang mit eigenen Emotionen als ein strategischer Erfolgsfaktor gesehen, denn dadurch werden Veränderungen im unmittelbaren Umfeld leichter aufgenommen und verarbeitet.³⁵

2.3.2 Praktikanten

„Praktika sollen Schülern, Studenten, Auszubildenden, Berufseinsteigern, Berufsumsteigern und Arbeitslosen die Möglichkeit geben, berufliche Kenntnisse, Fertigkeiten und Erfahrungen in einem befristeten Zeitraum in einem Betrieb zu erlangen.“³⁶

Praktika können einen obligatorischen, etwa als Teil eines Studiums, einer Ausbildung oder des Schulprogramms, oder einen freiwilligen Charakter, z.B. zur Berufsorientierung, haben. Praktikanten können beispielsweise direkt bei den (Berufs-) Bildungsein-

³¹ Vgl. Plieninger, J.; Merken, F. (2004): Personalmanagement, S. 8 f. [elektronische Ressource].

³² Vgl. Huesmann, A.-M. (2002): Management und Führung in Bibliotheken, S. 347.

³³ Ebd., S. 343.

³⁴ Schweizer, P. (2008): Systematisch Lösung werden, S. 21.

³⁵ Vgl. ebd., S. 22.

³⁶ Merschbrock, K. (2011): Handbuch „Praktikum“, S. 2 [elektronische Ressource].

richtungen gewonnen werden. Diese bieten oft Listen oder elektronische Datenbanken mit Praktikumsstellen, in die die OPL eingetragen werden kann.³⁷

Vor dem Einstellen eines oder mehreren Praktikanten sollte der One-Person Librarian jedoch beachten, dass Praktikanten viel Aufmerksamkeit und Zeit geschenkt werden sollte, damit der gewünschte Lerneffekt erreicht wird und die Anforderungen seitens der Ausbildungsstätten erfüllt werden. Erstreckt sich das Praktikum über mehrere Monate, so können dem Praktikanten nach umfassender Einarbeitung eigene Verantwortungsbereiche oder Projekte anvertraut werden. Wird das Praktikum erfolgreich absolviert, können Praktikanten bei vorhandener Bindung an die OPL und mit Einverständnis des Unterhaltsträgers als Hilfskräfte oder als geringfügig oder ehrenamtlich beschäftigte Mitarbeiter weiterhin beschäftigt werden.³⁸

2.3.3 Studentische und wissenschaftliche Hilfskräfte (HiWis)

Als HiWis werden wissenschaftliche und studentische Hilfskräfte bezeichnet.³⁹ Beide Begriffe werden im § 57 des Landeshochschulgesetzes Baden-Württemberg wie folgt definiert:

„Personen mit einem ersten Hochschulabschluss können als wissenschaftliche Hilfskraft eingestellt werden. Als studentische Hilfskraft kann eingestellt werden, wer in einem Studiengang immatrikuliert ist, der zu einem ersten Hochschulabschluss führt; das Arbeitsverhältnis endet spätestens mit der Exmatrikulation. Die Beschäftigung ist bis zur Dauer von sechs Jahren zulässig und erfolgt in befristeten Angestelltenverhältnissen mit weniger als der Hälfte der regelmäßigen Arbeitszeit der Angestellten im öffentlichen Dienst.“⁴⁰

Das Arbeitsverhältnis beider Beschäftigtengruppe ist durch einen Arbeitsvertrag geregelt. Stundensätze für deren Bezahlung werden vom Finanzministerium als Höchstbeträge festgelegt. HiWis dürfen maximal ca. 20 Stunden in der Woche arbeiten.⁴¹

Studentische und wissenschaftliche Hilfskräfte bringen entweder bibliothekarische Vorkenntnisse mit, falls sie ein bibliothekswissenschaftliches Studium absolvieren, oder sie werden je nach Bedarf für die Ausübung erforderlicher Tätigkeiten angelernt.

³⁷ Vgl. Plieninger, J.; Merken, F. (2004): Personalmanagement, S. 5 [elektronische Ressource].

³⁸ Vgl. ebd.

³⁹ Vgl. Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg/Personalrat (2011): Wissenschaftliche und studentische Hilfskräfte [elektronische Ressource].

⁴⁰ GBl. (Baden-Württemberg) 2005, Nr. 1, S. 35.

⁴¹ Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg/Personalrat (2011): Wissenschaftliche und studentische Hilfskräfte [elektronische Ressource].

2.3.4 Angelernte Mitarbeiter

Unter diesem Begriff fasst NEUENDORF folgende Mitarbeitergruppen zusammen:

- Mitarbeiter ohne Berufsausbildung,
- Mitarbeiter mit einer abgeschlossenen Berufsausbildung in einem unternehmensfremden Berufsfeld,
- Mitarbeiter mit einer abgeschlossenen Berufsausbildung in verwandten Berufsfeldern, aber veralteten Ausbildungsordnungen.⁴²

Angelernte Hilfskräfte sind tariflich billiger als das Fachpersonal, aus diesem Grund sind sie oft in OPLs zu treffen.⁴³ Im Rahmen der Personalentwicklungsmaßnahmen werden diese Mitarbeitergruppen in erforderliche Tätigkeitsfelder eingeführt. Wie planmäßig und systematisch dabei vorgegangen wird, ist der Führungskraft überlassen.⁴⁴ Diese Aufgabe kann je nach Situation an die in der OPL länger beschäftigten Mitarbeiter mit dem gleichen oder einem ähnlichen Aufgabenspektrum delegiert werden.⁴⁵

2.3.5 Ehrenamtliche Mitarbeiter

*Unter Ehrenamt wird „das freiwillige Engagement von Bürgerinnen und Bürgern vom Jugend- bis zum Seniorenalter in verschiedenen Bereichen der Gesellschaft verstanden [...]“.*⁴⁶

Ehrenamtliche Mitarbeiter sind vor allem in öffentlichen Bibliotheken zu treffen. Im wissenschaftlichen Bibliotheksbereich spielt das Ehrenamt eine „marginale Rolle“⁴⁷. Laut den Ergebnissen der bundesweiten Bibliotheksbefragung des Deutschen Bibliotheksverbandes zu Bibliotheken und Ehrenamt sind in nur ca. 8 Prozent der befragten wissenschaftlichen Bibliotheken ehrenamtliche Mitarbeiter beschäftigt.⁴⁸ Ob an dieser Befragung ebenfalls OPLs teilgenommen haben, ist allerdings nicht bekannt.

Der Arbeitsleistung ehrenamtlicher Mitarbeiter steht kein monetärer Gegenfluss gegenüber⁴⁹, diese Beschäftigtengruppen arbeiten also unentgeltlich. Dennoch verursacht deren Einstellung Kosten, die mitberücksichtigt werden müssen: Personalkosten für die

⁴² Vgl. Nauendorf, W. (1997): Personalentwicklung und Karriereplanung bei angelernten Mitarbeitern, S. 52.

⁴³ Vgl. Plieninger, J.; Merken, F. (2004): Personalmanagement, S. 6 [elektronische Ressource].

⁴⁴ Vgl. Mentzel, W. (2005): Personalentwicklung, S. 7.

⁴⁵ Vgl. Plieninger, J.; Merken, F. (2004): Personalmanagement, S. 6 [elektronische Ressource].

⁴⁶ Grunwald, K.; Steinbacher, E. (2008): Ehrenamt. S. 275.

⁴⁷ Sprengel, R. (2011): Bibliothek und Ehrenamt, S. 15 [elektronische Ressource].

⁴⁸ Vgl. ebd.

⁴⁹ Vgl. Badelt, C.; More-Hollerweger, E. (2007): Ehrenamtliche Arbeit im Nonprofit Sektor, S. 503.

Planung, Verwaltung des Einsatzes und Einarbeitung sowie finanzielle Kosten für die Aufwandsentschädigung, eventuelle Fortbildungsmaßnahmen etc.⁵⁰

ZEDDIES fasst vier Kriterien zusammen, durch die ehrenamtliche Arbeitsverhältnisse charakterisiert werden: Unentgeltlichkeit, Freiwilligkeit, Gemeinwohlorientierung und Öffentlichkeit.⁵¹ Ehrenamtliches Personal knüpft an sein Engagement bestimmte Erwartungen, deren Erfüllung als Voraussetzung einer längerfristigen Bindung an die Bibliothek betrachtet werden kann. Die Motive für das freiwillige Engagement sind hedonistischer, sozialer und gemeinwohlorientierter Natur.⁵² Das bestätigen beispielsweise die Ergebnisse des aktuellen Freiwilligensurvey:

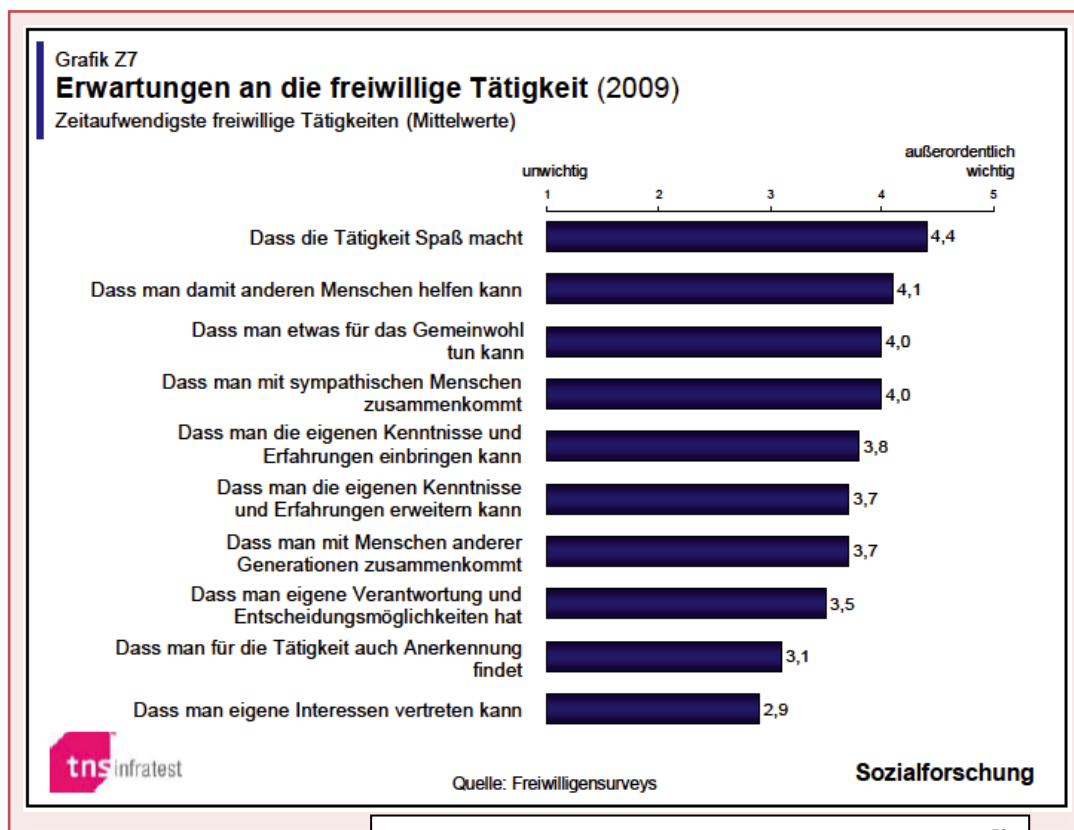


Abbildung 1: Erwartungen an die freiwillige Tätigkeit⁵³

Besonders im ehrenamtlichen Bereich spielen die nicht-monetären Motivationsfaktoren eine große Rolle. Deren Ausgestaltung ist eine wichtige Aufgabe der Führungskraft.

⁵⁰ Zeddies, R. (2011): Bürgerschaftliches Engagement in Bibliotheken, S. 18 [elektronische Ressource]; ebenso Plieninger, J.; Merken, F. (2004): Personalmanagement, S. 5 [elektronische Ressource].

⁵¹ Zeddies, R. (2011): Bürgerschaftliches Engagement in Bibliotheken, S. 12 [elektronische Ressource].

⁵² Vgl. ebd., S. 61.

⁵³ Abb. entnommen aus: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2009): Hauptbericht des Freiwilligensurveys 2009, S. 13 [elektronische Ressource].

2.3.6 (Wieder-)Einsteiger in den Beruf

Dazu gehören Schüler, die durch ein Vorpraktikum den Bibliothekarsberuf kennenlernen möchten, sowie Bibliothekarinnen, die nach Ablauf der Erziehungszeit in den Beruf wieder einsteigen möchten und auf der Suche nach einem Praktikumsplatz sind⁵⁴ (s. Kapitel 2.3.2 Praktikanten, S. 9).

2.3.7 Von anderen Abteilungen „ausgeliehene“ Mitarbeiter

Für die Unterstützung einiger Prozessabläufe in der OPL können auch Mitarbeiter aus anderen Abteilungen der Trägerinstitution gewonnen werden. Deren Mitwirkung kann entweder auf Gegenleistung basieren (→z.B. gegenseitige Vertretung im Krankheitsfall) oder nur in eine Richtung gehen (→z.B. Unterstützung bei Ordnungsarbeiten am Bestand, Inventur). Umgekehrt lassen sich bestimmte Aufgaben an andere Abteilungen delegieren bzw. von oben anordnen, beispielsweise Support im EDV-Bereich.

Ein klarer Vorteil ist in der Statusgewinnung innerhalb der Trägerorganisation sowie darin zu sehen, dass Mitarbeiter ohne Etatverschiebungen gewonnen werden können.⁵⁵

⁵⁴ Vgl. Plieninger, J.; Merken, F. (2004): Personalmanagement, S. 6 [elektronische Ressource].

⁵⁵ Vgl. ebd., S. 7.

3 Führungsinstrumente: ein Systematisierungsversuch

Einer Führungskraft stehen bei der Wahrnehmung der Personalmanagement-Aufgaben und zum Erreichen des angestrebten Führungserfolgs zahlreiche Führungsinstrumente zur Verfügung.⁵⁶ Diese beinhalten „Techniken und Methoden der Planung, Entscheidungsfindung, Aufgabenverteilung, Koordination sowie Kontrolle“.⁵⁷ Auch Führungsstile und Managementtechniken zählen zum Instrumentarium einer Führungskraft.⁵⁸

In der Fachliteratur werden eine Vielzahl von Instrumenten und deren mögliche Typisierungen dokumentiert. Im Rahmen dieser Bachelorthesis wird in Anlehnung an wirtschaftswissenschaftliche Literaturquellen ein Versuch unternommen, ausgewählte Führungsinstrumente nach eigens aufgestellten Ordnungskriterien zu systematisieren und prozessorientiert aus der Sicht der Führungskraft darzustellen (vgl. Abb. 2, S. 16).

Jeder Mitarbeiter im Unternehmen durchläuft einen Lebenszyklus. HOHLBAUM & OLESCH unterscheiden dabei drei Phasen: die Vor-, die Kern- sowie die Endphase der Beschäftigung.⁵⁹ An diesen Phasen orientiert sich die Prozessdarstellung. In Anlehnung an OLFERT⁶⁰ wurden die Rahmen- und Kernfunktionen des Personalmanagements definiert. Die Kernfunktionen Personalbeschaffung, -einarbeitung, -erhaltung, -entwicklung und -freisetzung werden den einzelnen Lebenszyklusphasen zugeordnet. Die Rahmenfunktionen Personalführung und -politik sowie Controlling beziehen sich auf alle Kernfunktionen und unterstützen Führungskräfte bei deren Gestaltung.

Für jede Lebenszyklusphase ist inzwischen eine breite Palette von Instrumenten entwickelt worden, um die Erfüllung der jeweiligen Kernaufgaben zu gewährleisten. Die Instrumente können unterschiedlich kombiniert oder einzeln zum Einsatz kommen. Die Kunst des Führens besteht darin, Führungsinstrumente situationsgerecht und zielgerichtet einzusetzen. Folgende Faktoren spielen bei der Instrumentenauswahl eine Rolle: Persönlichkeiten der Führungskraft und der Mitarbeiter, das Mitarbeiterverhalten, die jeweilige Führungssituation sowie Erfolg bzw. Misserfolg der Mitarbeiter.⁶¹ Die hier vorgeschlagenen Instrumente stammen aus dem Wirtschaftsbereich. Die meisten davon haben bereits Einsatz in Bibliotheken gefunden. Ziel der Arbeit ist es, herauszufinden, welche instrumentellen Maßnahmen in welcher Ausprägung auf Kleinstbibliothe-

⁵⁶ Vgl. Büdenbender, U.; Strutz, H. (2011): Gabler Kompaktlexikon Personal, S. 116.

⁵⁷ Fisch, J. H. (2010a): Führungsinstrumente, S. 379.

⁵⁸ Vgl. ebd.

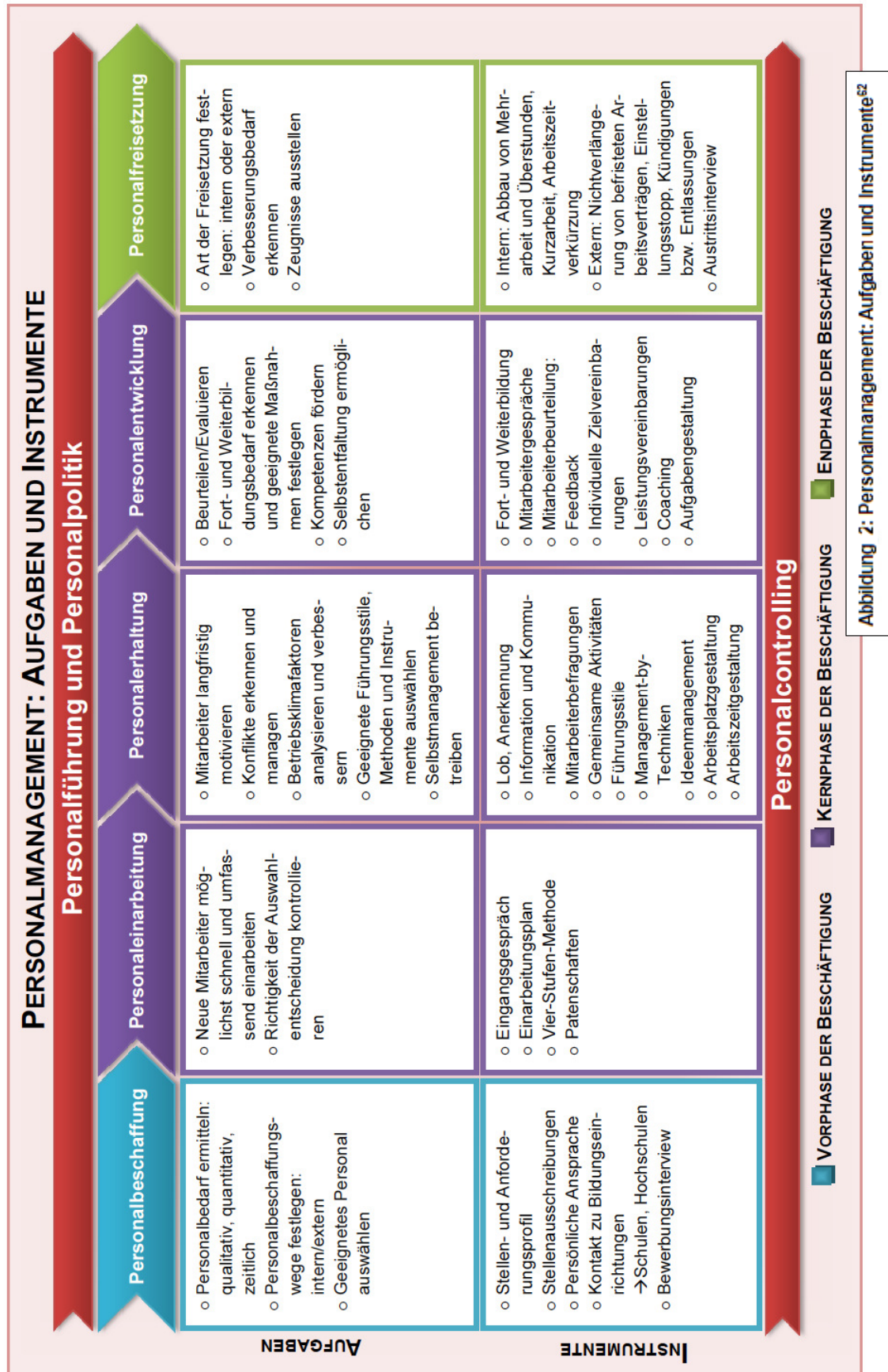
⁵⁹ Vgl. Hohlbaum A.; Olesch, G. (2008): Human Resources, S. 15.

⁶⁰ Vgl. Olfert, K. (2010): Lexikon Personalwirtschaft, o.S. Stichwort „Personalwirtschaft“.

⁶¹ Vgl. Olfert, K. (2010): Lexikon Personalwirtschaft, o.S. Stichwort „Führungsmittel“.

ken transferierbar sind und zur wesentlichen Erleichterung bei der Wahrnehmung der Führungsaufgaben beitragen können. Eine Vorauswahl der möglichen instrumentellen Maßnahmen wurde bereits vor der empirischen Untersuchung von der Verfasserin getroffen und beruht neben der Analyse der Führungsinstrumente aus dem Wirtschafts-, KMU- und Bibliotheksbereich auf ihren persönlichen Erfahrungen als studentische Hilfskraft in einer wissenschaftlichen OPL.

Im weiteren Verlauf dieses Kapitels werden einzelne Rahmen- und Kernfunktionen skizziert und Führungsinstrumente der jeweiligen Funktionen vorgestellt. Dabei ist anzumerken, dass die einzelnen Funktionen in der Praxis weit umfangreicher sind und im Rahmen dieser Thesis nur im begrenzten Umfang dargestellt werden können.



⁶² Quelle: Eigene Darstellung

3.1 Rahmenfunktionen des Personalmanagements

3.1.1 Personalführung und Personalpolitik

Personalführung ist ein komplexer Begriff, dem unterschiedliche inhaltliche Aspekte und Funktionen zugeschrieben werden. Viele Autoren verwenden ähnliche Definitionen, die als Charakteristikum der Personalführung Lenkung und Beeinflussung des Verhaltens von Mitarbeitern im Hinblick auf ein betriebliches Ziel beschreiben.⁶³ Führungskräfte bzw. Vorgesetzte auf der Führungsebene sowie Mitarbeiter auf der Ausführungsebene fungieren als Akteure im Führungsprozess. Der moderne Ansatz der Personalführung betont die Wechselseitigkeit der Interaktion zwischen dem Führenden und den Geführten.⁶⁴ Führung ist also ein dynamischer Prozess: Durch wechselseitige Erfahrungs- und Lernvorgänge zwischen beiden Ebenen verändern sich das Führungs- und das Geführtenverhalten.⁶⁵ BOERNER beschreibt dieses Phänomen als „Führung von unten“: Alle Führenden sind in gewisser Weise ihrerseits Geführte und umgekehrt sind die Geführten zugleich Führende.⁶⁶ Somit sind alle Beschäftigten einer Organisation in die Personalführung eingebunden.⁶⁷

Die auf Wechselwirkungen zwischen den Akteuren im Führungsprozess bezogenen Grundsätze und Entscheidungen sind in personalpolitischen Konzepten inbegriffen.⁶⁸ „Die Personalpolitik ist ein System von Zielen, Normen und Methoden zur Regelung der individuellen Arbeitsverhältnisse und der Zusammenarbeit in Organisationen. Hier finden sich grundsätzliche Aussagen, welche die Sicherung, Pflege und Entwicklung des Humanpotentials beinhalten.“⁶⁹

Die Personalpolitik verfolgt folgende Ziele:

- Steigerung der Leistungsfähigkeit des Personals, z.B. durch Personalentwicklung,
- Steigerung der Leistungsbereitschaft des Personals, z.B. durch Ausgestaltung von Anreizstrukturen,

⁶³ Vgl. Huber, A. (2010): Personalmanagement, S. 139; ebenso Büdenbender, U.; Strutz, H. (2011): Gabler Kompaktlexikon Personal, S. 111; auch Boerner, S. (2010): Mitarbeiterführung, S. 743.

⁶⁴ Vgl. Büdenbender, U.; Strutz, H. (2011): Gabler Kompaktlexikon Personal, S. 111; ebenso Boerner, S. (2010): Mitarbeiterführung, S. 743.

⁶⁵ Vgl. Boerner, S. (2010): Mitarbeiterführung, S. 743.

⁶⁶ Vgl. ebd., ähnlich bei Bröckermann, R. (2009): Personalwirtschaft, S. 240.

⁶⁷ Vgl. Bröckermann, R. (2009): Personalwirtschaft, S. 240.

⁶⁸ Vgl. Olfert, K. (2010): Lexikon Personalwirtschaft, o.S., Stichwort „Personalpolitik“.

⁶⁹ Näf, H. P. (2005): Suche und Auswahl von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, S. 40.

- Steigerung der Leistungsmöglichkeit, z.B. durch Arbeitsplatzgestaltung.

Die Personalpolitik setzt sich aus Teilpolitiken zusammen, z.B. Beschaffungspolitik, Entwicklungspolitik, Arbeitszeitpolitik etc.⁷⁰

3.1.2 Personalcontrolling

BRÖCKERMANN definiert Controlling als „zukunftsorientierte[n] Regelkreis aus Zielsetzung, Planung und Statistik, Datenauswertung, Information und Steuerung“.⁷¹ Die Controlling-Konzepte finden Anwendung auch im Personalbereich.

„Personalcontrolling lässt sich charakterisieren als spezielles ‚Bereichs-Controlling‘, welches ein erfolgsorientiertes Management-Instrument darstellt, das u.a. die bewusste, systematische wie integrierte Planung (Soll) und Kontrolle (Ist) personalwirtschaftlicher Tatbestände in messbaren oder zumindest objektiv erfassbaren Daten umfasst und die Rückkoppelung zwischen Kontrolle und Planung sicherstellen soll, wobei die Ergebnisse der Abwechslungsanalysen zur Grundlage des Planungsprozesses werden.“⁷²

Die Hauptaufgabe des Personalcontrolling wird in der Bereitstellung der Planungs-, Informations-, Steuerungs- und Kontrollinstrumente gesehen, die einen „unternehmensziel- wie unternehmenssituationsgerechten Einsatz des Faktors Personal ermöglichen oder erleichtern“.⁷³

Personalcontrolling weist drei Hauptfunktionen auf:

- systematische Erhebung relevanter Informationen zur zielorientierten Steuerung des Personaleinsatzes,
- Unterstützung der Planungs- und Entscheidungsvorgänge im Personalbereich,
- Erfolgskontrolle der Personalarbeit.

Beispiele hierfür sind die Personalbedarfsermittlung, die Ermittlung des Personalbudgets, die Steuerung der Personalkosten etc.

Personalcontrolling kann langfristig (→strategisches Personalcontrolling), mittelfristig (→taktisches Personalcontrolling) oder kurzfristig (→operatives Personalcontrolling) ausgerichtet sein.⁷⁴

⁷⁰ Vgl. Olfert, K. (2010): Lexikon Personalwirtschaft, o.S., Stichwort „Personalpolitik“.

⁷¹ Bröckermann, R. (2009): Personalwirtschaft, S. 389.

⁷² Jung, H. (2005): Personalwirtschaft, S. 926.

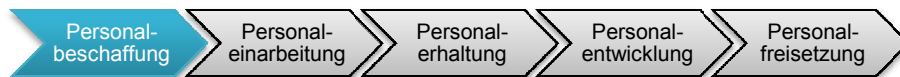
⁷³ Büdenbender, U.; Strutz, H. (2011): Gabler Kompaktlexikon Personal, S. 210.

⁷⁴ Vgl. Olfert, K. (2010): Lexikon Personalwirtschaft, o.S., Stichwort „Personalcontrolling“.

Zu den Instrumenten des Personalcontrollings zählen unter anderem die Soll-Ist-Vergleiche, Personal- und Leistungsbeurteilungen, Mitarbeiterbefragungen sowie die Stärken-Schwächen-Analysen.⁷⁵

3.2 Kernfunktionen des Personalmanagements

3.2.1 Personalbeschaffung



Die Personalbeschaffung dient dazu, „dass Personal in der erforderlichen **Anzahl** mit der erforderlichen **Qualifikation und Kompetenz** zu dem für die Erstellung der betrieblichen Leistung notwendigen **Zeitpunkt** oder Zeitraum an dem jeweiligen **Einsatzort** verfügbar ist“. ⁷⁶ Im Rahmen der Personalbeschaffung wird festgelegt, „wo, auf welchen Wegen und mit welchen Mitteln (...) [die] Mitarbeiter beschafft werden können“. ⁷⁷

Ausgangspunkt der Personalbeschaffung ist die Feststellung einer personellen Unterdeckung. ⁷⁸ HEYBROCK, RAINER & ROHRLACK benennen vier Problemfelder und Handlungsanlässe, die im Zusammenhang mit der Personalbeschaffung entstehen können. Diese lassen sich auf Kleinstbibliotheken wie folgt übertragen:

- *Personal(neu)bedarf*, z.B. bei erstmaliger Entscheidung, Unterstützungskräfte zu beschäftigen,
- *Personalersatzbedarf*, z.B. aufgrund von Beendigungen von Beschäftigungsverhältnissen,
- *Personalüberbrückungsbedarf* im Krankheitsfall,
- *Personalzusatzbedarf*, z.B. bei Erweiterungen der Tätigkeitsfelder sowie bei neu anfallenden Projekten. ⁷⁹

Vor der Suche und Auswahl von Mitarbeitern stehen einige planerische Schritte: die Personalbestandsanalyse als Grundlage für den Abgleich vorhandener Personalkapazitäten (Zahl, Qualifikation, Art der Beschäftigung) mit den erforderlichen sowie die

⁷⁵ Vgl. Jung, H. (2005): Personalwirtschaft, S. 936 ff.

⁷⁶ Bröckermann, R. (2009): Personalwirtschaft, S.31. [Herv. im Original].

⁷⁷ Büdenbender, U.; Strutz, H. (2011): Gabler Kompaktlexikon Personal, S. 209.

⁷⁸ Vgl. Olfert, K. (2005): Personalwirtschaft, S. 103; Claaßen, N. (2008): Handbuch des Personalmanagements in kleinen und mittleren Unternehmen, S. 38.

⁷⁹ Vgl. Heybrock H.; Kreuzhof, R.; Rohrlack, K. (2011): Personalmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen, S. 73.

Personalbedarfsermittlung⁸⁰ in quantitativer, qualitativer und zeitlicher Hinsicht. Für die Führungskraft bedeuten diese Vorgänge Schätzen, Beurteilen und Bewerten, da die hierzu benötigten Daten, insbesondere die qualitativen Aspekte, schwer messbar sind. Zusätzlich müssen auch die im Planungszeitraum bekannten und zu erwartenden Veränderungen im Personalbereich einkalkuliert werden.⁸¹ Wird eine Stelle neu geschaffen, so fallen zusätzlich folgende Aufgaben an: Begründung des Bedarfs gegenüber dem Unterhaltsträger, Ermittlung der Höhe der anfallenden Personalkosten, Dauer der Besetzung sowie Erstellung eines Stellenprofils⁸², aus dem erwünschte Kenntnisse, Fähigkeiten und Kompetenzen des potenziellen Stelleninhabers abgeleitet und in einem Anforderungsprofil zusammengefasst werden können.⁸³

Wurde der Bedarf an Personal ermittelt, startet der Beschaffungsprozess. Als Erstes sind Beschaffungswege auszuwählen. Man unterscheidet zwischen internen und externen Beschaffungswegen.

Im Rahmen der internen Personalbeschaffung wird geprüft, ob geeignetes Personal betriebsintern gefunden werden kann. Damit sind im Großunternehmenskontext meist interne Versetzungen, Weiter- oder Umqualifizierungen bzw. Mehrarbeit gemeint.⁸⁴ Für OPLs bedeutet die interne Personalbeschaffung eine Analyse, ob die aktuell anfallende Aufgabenbewältigung durch die aus anderen Abteilungen der Trägerorganisation zugewonnenen Mitarbeiter sichergestellt werden könnte. Für die Instituts- oder Hochschul-OPLs könnte die interne Personalbeschaffung die Rekrutierung von zugehörigen Studenten als Hilfskräfte bedeuten. Umgekehrt lassen sich möglicherweise bestimmte Aufgaben an andere Abteilungen der Trägerinstitution delegieren.⁸⁵ Ferner sollte überprüft werden, ob vorübergehende Maßnahmen wie Mehrstunden bzw. Verlängerungen bestehender Arbeitsverhältnisse bei gegenwärtigen Hilfskräften ergriffen werden können. Auch könnten Kunden direkt angesprochen bzw. per Aushang über die Stelle informiert werden.

⁸⁰ NAUMANN und UMLAUF stellen zahlreiche Methoden der Personalbedarfsermittlung vor und bewerten diese unter dem Aspekt der Einsetzbarkeit in Bibliotheken. Auf die Beschreibung der einzelnen Methoden kann hier nicht eingegangen werden, diese verdienen an dieser Stelle dennoch zumindest eine Erwähnung. Vgl. hierzu Naumann, U.; Umlauf, K. (2002ff.): Personalbedarf, Abschnitt 4/3 [Loseblatt-Ausg.].

⁸¹ Vgl. Femppel, K.; Zander, E. (2008): Praxis der Personalführung, S. 32 f.

⁸² Vgl. Olfert, K. (2005): Personalwirtschaft, S. 104.

⁸³ Vgl. Bröckermann, R. (2009): Personalwirtschaft, S.44.

⁸⁴ Vgl. Olfert, K. (2010): Lexikon Personalwirtschaft, o.S, Stichwort „Personalbeschaffung, interne“.

⁸⁵ Vgl. Kapitel 2.3.6 Von anderen Abteilungen „ausgeliehene“ Mitarbeiter, S. 13.

Kann die Stelle nicht über die internen Wege besetzt werden, findet die externe Personalbeschaffung statt. Klassische Instrumente in diesem Kontext sind Stellenausschreibungen. Diese können in Print- oder Online-Medien sowie auf Mailinglisten veröffentlicht werden. Auch der Kontakt zu Bildungsinstitutionen, Fördervereinen, Ehrenamtsagenturen sowie Arbeitsämtern ist je nach gesuchter Beschäftigtenart von großer Bedeutung.

Finden sich Interessenten für die Stelle, beginnt der Selektionsprozess. Die zugeschickten Bewerbungsunterlagen werden gesichtet und im Hinblick auf das Anforderungsprofil ausgewertet. Mit den als geeignet erscheinenden Bewerbern erfolgt die (erste) Kontaktaufnahme in Form eines Auswahlinterviews (auch Vorstellungsgespräch). PLIENINGER UND MERKEN betonen, dass auch schriftliche Prüfungen für die Eignungsfeststellung in Frage kommen können.⁸⁶ Schließlich wird die Entscheidung zugunsten eines Bewerbers getroffen, dessen Qualifikationen und Kompetenzen dem Anforderungsprofil am besten entsprechen.⁸⁷

Die Auswahl eines geeigneten Kandidaten sollte gut überdacht werden. Der Aufwand für die Einarbeitung und Anleitung neuer Mitarbeiter und deren Leistungen sollten in einem angemessenen Verhältnis zueinander stehen.⁸⁸ Dieser Grundsatz ist umso relevanter, je längerfristiger das Beschäftigungsverhältnis geplant ist. Eine Fehlentscheidung kann zu beidseitigen Enttäuschungen und im schlimmsten Fall zu einem baldigen erneuten Beschaffungsprozess führen, der mit Zeit- und Kosteninvestitionen verbunden ist. Die Voraussetzung für eine optimale Stellenbesetzung ist das Vorhandensein mehrerer Interessenten, die die gewünschten Kompetenzen und Motivation mitbringen, sowie eine möglichst objektive Entscheidung. Gerade in einer OPL ist es nicht immer möglich, objektiv zu bleiben. Der Unterhaltsträger könnte den One-Person Librarian bei dem Auswahlprozess unterstützen, indem beispielsweise der direkte Vorgesetzte sich daran beteiligt.

Der Selektionsprozess endet mit der Unterzeichnung eines Arbeitsvertrages, jedoch nicht die Personalbeschaffung: Deren letzte Phase beinhaltet eine Ergebniskontrolle, die erst mit der nächsten Kernfunktion „Einarbeitung“ erfolgen kann. Es ist einerseits die Richtigkeit der Auswahlentscheidung zu überprüfen. Das dazu benötigte Instrumen-

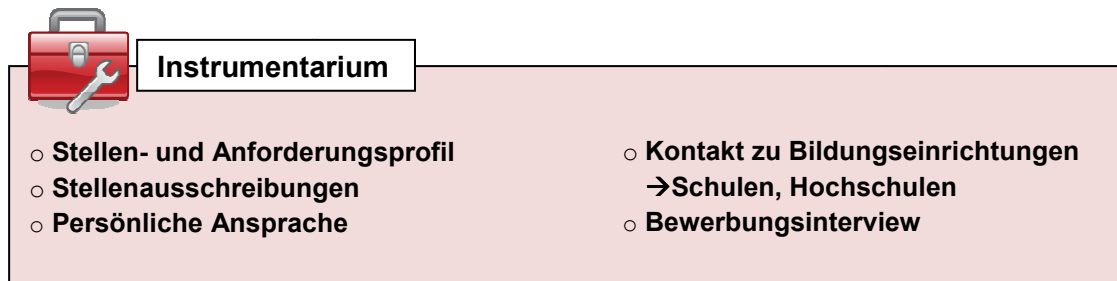
⁸⁶ Vgl. Plieninger, J.; Merken, F. (2004): Personalmanagement, S. 10 [elektronische Ressource].

⁸⁷ Vgl. Heybrock H.; Kreuzhof, R.; Rohrlack, K. (2011): Personalmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen, S. 78 f.

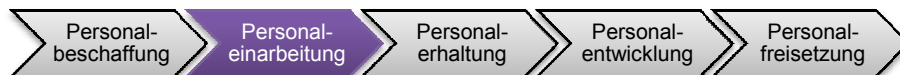
⁸⁸ Vgl. Plieninger, J. (2002ff.c): Die Tätigkeiten einer One-Person Librarian, Abschnitt 3/8.4 [Lo-seblatt-Ausg.].

tarium ist einer anderen Lebenszyklusphase zugeordnet und wird im weiteren Verlauf der Thesis zur Sprache kommen.⁸⁹ Andererseits sollte die richtige Auswahl der Einarbeitungsmaßnahmen kontrolliert werden.⁹⁰

Die folgende Abbildung fasst die Personalbeschaffungsinstrumente zusammen.⁹¹



3.2.2 Personaleinarbeitung



„Neue Mitarbeiter und ebenso Praktikanten sind ein nicht zu unterschätzendes Kapital für eine Bibliothek gleich welcher Größe und Art.“⁹² In der Regel ist ein neuer Mitarbeiter hochmotiviert und neugierig. Bevor er jedoch seine Fähigkeiten und Kompetenzen gewinnbringend einsetzen kann, muss er möglichst umfassend eingearbeitet werden. Der Einarbeitungsphase, die je nach Tätigkeit, Qualifikationen und persönlichen Voraussetzungen des neuen Mitarbeiters unterschiedlich lange dauern kann, sollte eine große Bedeutung beigemessen werden. Denn das weitere Verhalten sowie der Motivationsgrad eines neuen Mitarbeiters sind wesentlich von seinem ersten Eindruck von der Organisation und dem Vorgesetzten beeinflusst.⁹³ Neben fachlichen Aspekten sollte dem neuen Mitarbeiter die formelle und informelle Organisationskultur vermittelt werden: Entscheidungsrahmen, Umgang mit Fehlern, Pausenregelungen, Umgang mit Kollegen, Feierkultur etc.⁹⁴

Die Einarbeitung neuer Mitarbeiter sollte nicht erst am ersten Arbeitstag beginnen. Bereits das Vorstellungsgespräch sollte dazu genutzt werden. „In der Phase Ausschrei-

⁸⁹ Vgl. Instrumente Personalbeurteilung und Mitarbeitergespräche im Kapitel 3.2.2 Personaleinarbeitung, S. 29, 31.

⁹⁰ Vgl. Heybrock H.; Kreuzhof, R.; Rohlack, K. (2011): Personalmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen, S. 79.

⁹¹ Alle Führungsinstrumente werden im Glossar definiert (S. 57 f.).

⁹² Becker, T. (2006): Mitarbeiterführung in Bibliotheken, S. 76.

⁹³ Vgl. Huth, A.-K. (2002ff.b): Handlungsfelder der Personalentwicklung, Abschnitt 4/1.5 [Loseblatt-Ausg.].

⁹⁴ Vgl. Hätscher, P. (2002ff): Bedeutung der Einarbeitung, Abschnitt 4/8.4 [Loseblatt-Ausg.].

bung, Bewerbung, Erstkontakt und Vorstellungsgespräch steht die Präsentation der Schokoladenseite der Bibliothek oder des Bewerbers automatisch im Vordergrund. Gerade deshalb sollte vor allem die Bibliothek als Arbeitgeber schwierige Situationen und mögliche Unsicherheiten ansprechen⁹⁵, damit die geweckte hohe Erwartungshaltung des zukünftigen Mitarbeiters und die Arbeitsrealität nicht stark auseinanderfallen.⁹⁶

Im Idealfall sollte die Einarbeitung unter Verwendung eines Einarbeitungsplans stattfinden. Dieser dient dazu, den organisatorischen Ablauf der ersten Tage zu regeln und enthält wichtige Aufgaben und Aktivitäten, die für die Einarbeitung notwendig sind.⁹⁷ HUTH empfiehlt, feste Einarbeitungspläne für einzelne Mitarbeitergruppen zwecks systematischer und zielgerichteter Realisierung der Einarbeitung zu erstellen.⁹⁸

Das Ziel der kleinen Betriebe besteht häufig darin, „neue Mitarbeiter so einzuführen, dass die Einarbeitungszeit möglichst kurz ist, das Leistungsvermögen bald abgerufen werden kann und die Frühfluktuation gesenkt wird“.⁹⁹ Wichtig dafür ist eine planmäßige und systematische Einarbeitung, idealerweise unter Verwendung eines Einarbeitungsplans, der auch in Form von Checklisten für einzelne Beschäftigtengruppen vorliegen kann. Als eine Methode des Einlernens in einzelne Arbeitsvorgänge hat sich die zielgerichtete und an pädagogischen Prinzipien orientierte Vier-Stufen-Methode bewährt. Der formale Unterweisungsablauf wird demnach in vier Schritten vollzogen: Vorbereiten, Vorführen, Nachmachen und Üben.¹⁰⁰

Die Führungskraft kann bestimmte Einlernvorgänge an bereits eingearbeitete oder in der OPL länger tätige Hilfskräfte, die gleiche Tätigkeiten ausführen, delegieren. Diese können auch die Rolle eines Paten einnehmen und den neuen Mitarbeiter auf dem Weg zur Integration unterstützen, sowohl innerhalb als auch außerhalb der fachlichen Aspekte.¹⁰¹

Auch die Dokumentation von Arbeitsvorgängen, die seitens der Führungskraft selbst oder der Unterstützungskräfte kontinuierlich geführt werden, ist unterstützend im Ei-

⁹⁵ Becker, T. (2006): Mitarbeiterführung in Bibliotheken, S. 78.

⁹⁶ Vgl. Bröckermann, R. (2009): Personalwirtschaft, S. 128.

⁹⁷ Vgl. ebd.

⁹⁸ Vgl. Huth, A.-K. (2002ff.b): Handlungsfelder der Personalentwicklung, Abschnitt 4/1.5 [Loseblatt-Ausg.].

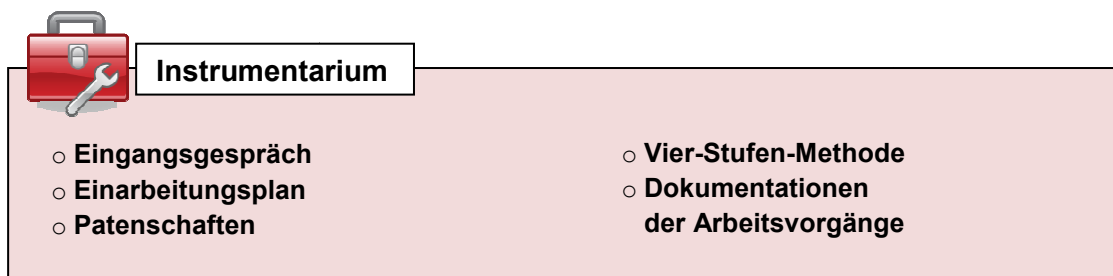
⁹⁹ Claaßen, N. (2008): Handbuch des Personalmanagements in kleinen und mittleren Unternehmen, S. 81.

¹⁰⁰ Vgl. Mentzel, W. (2005): Personalentwicklung, S. 185. Eine ausführlichere Definition der Vier-Stufen-Methode befindet sich im Glossar, S. 62.

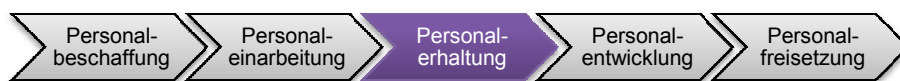
¹⁰¹ Vgl. Bröckermann, R. (2009): Personalwirtschaft, S. 130.

narbeitungsprozess. Wichtig sind in dieser Phase „immer wiederkehrende Rückmelde-schleifen“¹⁰², die dem neuen Mitarbeiter Eindruck über seine Fortschritte vermitteln. Lob und Anerkennung der Fortschritte stärken den Motivationsgrad des neuen Mitarbeiters und sollten eventuelle Kritik kompensieren.

In dieser Personalmanagementphase wird die Richtigkeit der Auswahlentscheidung im Rahmen der Personalbeschaffung überprüft. Stellt sich diese als fehlerhaft heraus, so sind Korrekturmaßnahmen zu treffen: beispielsweise die Einbeziehung von Personalentwicklungsmaßnahmen zum Ausbauen der Fähigkeiten und Kompetenzen oder im schlimmsten Fall die Kündigung.



3.2.3 Personalerhaltung



„Personalerhaltung hat zum Ziel, die Leistungsfähigkeit der einzelnen Mitarbeiter/innen zu fördern und zu erhalten, die Mitarbeiter/innenbindung zu stärken (also zu hohe Fluktuation zu vermeiden) und ein motivierendes Arbeitsklima zu halten und zu erzeugen.“¹⁰³

Der Motivierung¹⁰⁴ der Mitarbeiter und der Gestaltung der Leistungsanreize sind zahlreiche Literaturquellen gewidmet. In OPLs sind die Personalerhaltungsmaßnahmen und Motivationsinstrumente eher immaterieller oder intrinsischer Natur: Einige Beschäftigtengruppen werden zwar für ihre Leistungen bezahlt, jedoch handelt es sich oft um geringfügige Beschäftigungsverhältnisse, die im entsprechenden Umfang entlohnt werden. Dementsprechend müssen die instrumentellen Maßnahmen angepasst werden.

¹⁰² Plieninger, J.; Merken, F. (2004): Personalmanagement, S. 11 [elektronische Ressource].

¹⁰³ Pellert, A.; Widmann, A. (2008): Personalmanagement in Hochschule und Wissenschaft, S. 66.

¹⁰⁴ Die Beschreibung einzelner bekannter Motivationstheorien würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen. Aus diesem Grund wird darauf verzichtet.

Die Führungsinstrumente Lob und Anerkennung sollten in keiner Organisation fehlen: Die Befriedigung des Anerkennungsbedürfnisses ist eine wichtige Voraussetzung für die langfristige Motivierung der Mitarbeiter.¹⁰⁵ Der Ausdruck der Anerkennung „sollte immer dann erfolgen, wenn Mitarbeiter besondere, herausragende Leistungen o.ä. erbracht haben. Aber auch über einen längeren Zeitraum gleichmäßig zufrieden stellende Leistungen sollten erkennbare Anerkennung finden.“¹⁰⁶ Aufgrund von anerkennenden oder kritischen Äußerungen der Führungskraft gewinnt der Mitarbeiter eine Vorstellung darüber, wie sein Verhalten und seine Leistungen eingeschätzt werden, und davon ausgehend Anhaltspunkte für sein zukünftiges Verhalten.¹⁰⁷

In kleinen Organisationen, in denen meist eine persönliche Atmosphäre herrscht, sind kurze und möglichst direkte Kommunikationswege sowie der schnelle und umfassende Informationsaustausch von Bedeutung: Kurze Kommunikationswege sind für eine schnelle Entscheidungsfindung notwendig und tragen zur Mitarbeiter- sowie der Kundenzufriedenheit bei. Kommunikation als Motivierungsfaktor bedeutet vor allem, „zuhören zu können und zu wollen, aber auch, den betrieblichen Auftrag adressatenbezogen zu vermitteln“.¹⁰⁸ Die Aufgabe der Führungskraft ist also in diesem Zusammenhang, den Mitarbeitern den Sinn und die Wichtigkeit der von ihnen zu erfüllenden Aufgaben aufzuzeigen.¹⁰⁹ Ferner sollte der gleiche Informationsstand aller Mitarbeiter gewährleistet sein, damit kein Mitarbeiter sich ausgeschlossen fühlt. Die Ausgestaltung der Kommunikationsbeziehungen zwischen der Führungskraft und den Hilfskräften sowie zwischen den Hilfskräften untereinander ist eine weitere Führungsaufgabe. Konfliktpotenziale sollten möglichst rechtzeitig erkannt und geregelt werden.

Aspekte der Arbeitsplatz- und Arbeitszeitgestaltung können Auswirkungen auf die Motivationslage sowie die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter haben. Der ideale Arbeitsplatz ist an Körpermaße und Aktionsradius des Mitarbeiters angepasst, die Umgebungseinflüsse wie Klima, Lärm und Beleuchtung sind optimal eingestellt, es herrscht ein gutes Betriebsklima.¹¹⁰ Die Arbeitszeiten können unterschiedlich gestaltet werden. Je nach wahrgenommenen Aufgaben und Situation können die Arbeitszeiten fest oder flexibel eingeteilt werden.

¹⁰⁵ Vgl. Gmür, M. (2010): Anerkennungsbedürfnis, S. 19.

¹⁰⁶ Büdenbender, U.; Strutz, H. (2011): Gabler Kompaktlexikon Personal, S. 10.

¹⁰⁷ Vgl. Weibler, J. (2001): Personalführung, S. 347 ff.

¹⁰⁸ Naumann, U. (2002ff.): Motivierung der Mitarbeiter, Abschnitt 4/2.3 [Loseblatt-Ausg.].

¹⁰⁹ Vgl. ebd.

¹¹⁰ Vgl. Büdenbender, U.; Strutz, H. (2011): Gabler Kompaktlexikon Personal, S. 31.

Zentrale Faktoren der Personalmotivierung und -erhaltung sind die von der Führungskraft praktizierten Führungsstile und -techniken. „Unter Führungsstil wird [...] ein langfristig stabiles, situationsbeständiges Verhaltensmuster einer Führungskraft verstanden, das ganz wesentlich durch ihre persönliche Grundeinstellung gegenüber den Mitarbeitern geprägt wird.“¹¹¹ Die populärste Typologie der Führungsstile ist die sogenannte Kontinuum-Theorie von Tannenbaum und Schmidt: Die Führungsstile werden nach dem Ausmaß des Entscheidungsspielraums der Mitarbeiter geordnet und in einem Kontinuum dargestellt. Der autoritäre und der kooperative Führungsstile bilden zwei Extreme, zwischen denen sich fünf weitere Führungsstile befinden. Folgende Abbildung soll dies veranschaulichen:

Entscheidungsspielraum der Führungskraft (FK) / Entscheidungsspielraum des Mitarbeiters (MA)						
Autoritär	Patriarchalisch	Informierend	Beratend	Kooperativ	Delegativ	Autonom
FK entscheidet und ordnet an	FK entscheidet, versucht aber die MA von seinen Entscheidungen zu überzeugen, bevor er diese anordnet	FK entscheidet, gestattet jedoch Fragen zu seinen Entscheidungen, um dadurch Akzeptanz zu erreichen	FK informiert MA über geplante Entscheidungen; MA können ihre Meinungen äußern, bevor die FK die endgültige Entscheidung trifft	MA entwickeln Vorschläge; FK entscheidet sich für die von ihr favorisierte Problemlösung	MA entscheidet, nachdem die FK das Problem definiert und die Grenzen des Entscheidungsspielraumes festgelegt hat	MA entscheidet, FK fungiert als Koordinator nach innen und außen

Abbildung 3: Führungskontinuum von Tannenbaum/Schmidt¹¹²

Diese Darstellung der Führungsstile ist idealtypisch. In der Praxis sollte die Führungskraft „zwar über einen erkennbaren und konsistenten Führungsstil verfügen [...], diesen aber nicht statisch und undifferenziert, sondern dynamisch, flexibel und situationsgerecht umsetzen [...]“¹¹³

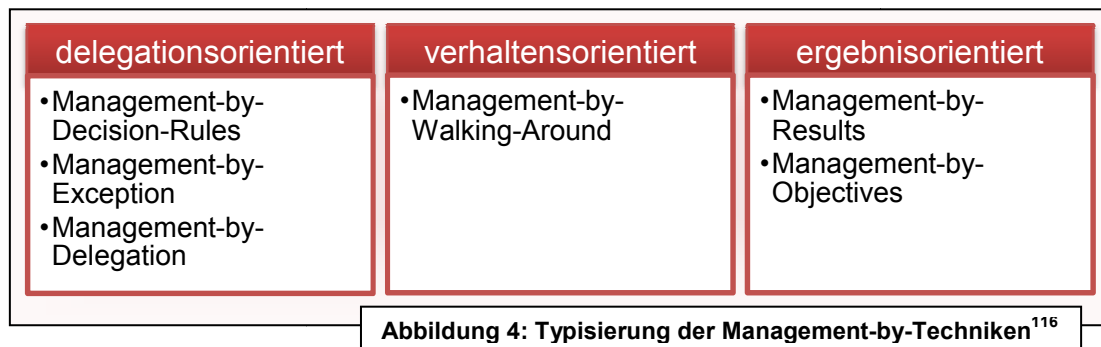
In der Fachliteratur wird ebenfalls eine Vielzahl von Führungstechniken, auch als Führungskonzepte, Managementtechniken, Managementmodelle und Managementprinzipien bezeichnet, unterschieden. Die wohl am meisten diskutierten Führungstechniken sind die sogenannten **Management-by-Techniken**. Diese werden zur Bewältigung von Führungsaufgaben angewendet und charakterisieren wesentliche Verhaltens- und Ver-

¹¹¹ Hungenberg, H; Wulf, T. (2011): Grundlagen der Unternehmensführung, S. 364.

¹¹² In Anlehnung an Wunderer, R.; Kuhn, T. (1993): Unternehmerisches Personalmanagement, S.115; Olfert, K. (2005): Personalwirtschaft, S. 272.

¹¹³ Büdenbender, U.; Strutz, H. (2011): Gabler Kompaktlexikon Personal, S. 119.

fahrensweisen der Führungskraft.¹¹⁴ DITTMER klassifiziert die bekanntesten Management-by-Techniken nach drei Ordnungsprinzipien: Delegations-, Verhaltens- und Ergebnisorientierung¹¹⁵ (vgl. folgende Abbildung):



Der klare Vorteil der delegationsorientierten Management-by-Techniken liegt in der Entlastung der Führungskraft von Routineaufgaben. Wird den Mitarbeitern ein größerer Entscheidungsspielraum eingeräumt, genießen sie Selbständigkeit und Eigeninitiative. Allerdings neigen viele Führungskräfte oft dazu, nur wenig reizvolle Aufgaben zu delegieren¹¹⁷, was zu Demotivation und Langeweile führen kann. Hierzu ist anzumerken, dass in OPLs auch bibliothekarische Tätigkeiten bei vorhandener entsprechender Kompetenz an Unterstützungskräfte delegiert werden können und sollten.¹¹⁸

Die ergebnisorientierten Management-by-Techniken sind dann motivationsfördernd, wenn die angestrebten Leistungsergebnisse im Rahmen eines Zielvereinbarungskonzepts gemeinsam mit dem Mitarbeiter festgelegt werden. Auch Management-by-Walking-Around als eine verhaltensorientierte Managementtechnik kann als Motivierungsfaktor in OPLs sinnvollen Einsatz finden: Die Bedeutung der informellen Gespräche sollte nicht unterschätzt werden.¹¹⁹

Die in Managementtechniken „enthaltenen Annahmen und Regeln sind durchweg kombinierbar und austauschbar, mitunter implizieren sie einander, z.B. MbE [Management-by-Exception – d. Verf.] und MbD [Management-by-Delegation – d. Verf.]. Dies hat auch dazu geführt, dass in der Praxis zahlreiche Mischformen, Kombinationen oder

¹¹⁴ Vgl. Olfert, K. (2010): Lexikon Personalwirtschaft, o.S., Stichwort „Führungstechniken“.

¹¹⁵ Vgl. Dittmer, G. (2002): Rationalisiertes Management, S. 10. Die Definitionen einzelner Management-by-Techniken befinden sich im Glossar, S. 59 ff.

¹¹⁶ Eigene Darstellung in Anlehnung an ebd.

¹¹⁷ Vgl. Büdenbender, U.; Strutz, H. (2011): Gabler Kompaktlexikon Personal, S. 118.

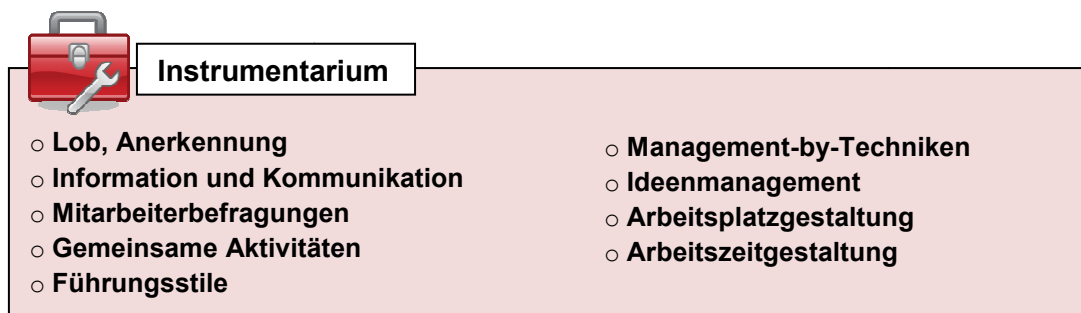
¹¹⁸ Vgl. Plieninger, J.; Merken, F. (2004): Personalmanagement, S. 9 [elektronische Ressource].

¹¹⁹ Vgl. ebd., S. 13.

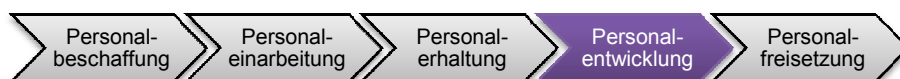
Fragmente einzelner Führungsmodelle zu finden sind oder als neue Führungsmodelle angeboten werden.“¹²⁰

Um das eigene Tun, die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter sowie die Stärken und insbesondere die Schwächen der Organisation reflektieren zu können, eignet sich das Instrument Mitarbeiterbefragungen. Diese können mündlich oder schriftlich, in institutionalisierter Form oder involviert in tägliche Gespräche stattfinden. Durch die Reflexion der gegenwärtigen Situation können seitens der Mitarbeiter konstruktive Verbesserungsvorschläge entstehen. Deren Entgegennahme, Akzeptanz und Realisierung können unter dem Stichwort „Ideenmanagement“ zusammengefasst werden.¹²¹

Und letztendlich sind die Selbstmotivation sowie die emotionale Selbstkontrolle des One-Person Librarians wichtige Motivations- und Personalerhaltungsfaktoren.



3.2.4 Personalentwicklung



„Mit Personalentwicklung werden i.d.R. systematisch und oft langfristig angelegte Maßnahmen bezeichnet, mit denen die Qualifikation der Mitarbeiter zur Erfüllung derzeitiger oder zur Vorbereitung auf neue Aufgaben und Anforderungen gestärkt oder verbessert werden sollen.“¹²²

Eine erfolgreiche Personalentwicklung setzt voraus, dass der Personalentwickler, also die Führungskraft, entsprechend qualifiziert und engagiert ist. HUTH betont: „Personalentwicklung ist eine nicht delegierbare Führungsaufgabe der jeweiligen Vorgesetzten.“¹²³ Aus diesem Grund spielt die Personalentwicklung auf der Führungsebene eine

¹²⁰ Büdenbender, U.; Strutz, H. (2011): Gabler Kompaktlexikon Personal, S. 118.

¹²¹ Vgl. Huth, A.-K. (2002ff.b): Handlungsfelder der Personalentwicklung, Abschnitt 4/1.5 [Loseblatt-Ausg.].

¹²² Vgl. Büdenbender, U.; Strutz, H. (2011): Gabler Kompaktlexikon Personal, S. 212.

¹²³ Huth, A.-K. (2002ff.a): Voraussetzungen für die Einführung von Personalentwicklung, Abschnitt 4/1.4 [Loseblatt-Ausg.].

große Rolle. Für einen One-Person Librarian bedeutet dies ständige Weiterbildung und Selbstentwicklung. Bibliothekarische Berufsverbände bieten zahlreiche Fortbildungsveranstaltungen, im deren Rahmen sein Kompetenz- und Persönlichkeitsprofil gestärkt werden kann. Es sind Fortbildungsveranstaltungen, die sich auf allgemeine bibliothekarische Themen beziehen, und auch solche, die speziell für OPL-Fachkräfte konzipiert sind.¹²⁴ In den Schulungen und Seminaren findet außerdem Kontakt zu anderen Zugehörigen dieser Berufsgruppe statt. Formelle und informelle Gespräche mit Kollegen können motivierend wirken und neue Anregungen bringen.

Die Aufgabe der Führungskraft ist es, den individuellen Förderungs- und Entwicklungsbedarf bei einzelnen Beschäftigten zu erkennen und geeignete, bedarfsgerechte Personalentwicklungsmaßnahmen zu offerieren.¹²⁵ Ein wichtiges Instrument zur Feststellung des Entwicklungsbedarfs bzw. des Qualifikationspotenzials ist die Personalbeurteilung.¹²⁶ Diese dient der Bewertung von persönlichen Leistungen eines Mitarbeiters.¹²⁷ Mitarbeiterbeurteilungen können einen regelmäßigen (z.B. zum Zweck der Personalentwicklung) oder anlassbedingten (z.B. beim Ablauf der Probezeit oder bei der Bitte um Zeugnisausstellung) Charakter haben.¹²⁸ Die Leistungen eines Mitarbeiters werden in der Regel durch den direkten Vorgesetzten bewertet. Auch können das Führungsverhalten sowie Kenntnisse und Fertigkeiten der Führungskraft durch Mitarbeiter zwecks deren Personalentwicklung bewertet werden.

Werden die Mitarbeiter ohne strukturierte Verfahren beurteilt, handelt es sich um eine freie Beurteilung. „Der Beurteilende bildet sich eher intuitiv ein Urteil über die Leistungen des Mitarbeiters und er beschreibt in freien Worten und ohne Vorgaben seine Einschätzungen und Eindrücke über den betreffenden Mitarbeiter nieder.“¹²⁹ Diese Beurteilungsform ist in kleinen Organisationen besonders ausgeprägt. Auch wird die regelmäßige Personalbeurteilung nicht praktiziert. Die Ursache liegt wohl in der Besonderheit der Kommunikationsstruktur: persönliche Atmosphäre, häufige direkte Kontakte zwischen der Führungskraft und den Mitarbeitern und folglich ein schnelleres informelles Feedback, das aufgrund von zeitlicher Nähe zum beurteilten Verhalten als weitge-

¹²⁴ Vgl. Plieninger, J. (2002ff.b): Die OPL und ihre Trägerorganisation, Abschnitt 3/8.2 [Loseblatt-Ausg.].

¹²⁵ Vgl. Mentzel W. (2005): Personalentwicklung, S. 1.

¹²⁶ Vgl. ebd., S. 63.

¹²⁷ Vgl. Olfert, K. (2005): Personalwirtschaft, S. 250.

¹²⁸ Vgl. Bröckermann, R. (2009): Personalwirtschaft, S. 160.

¹²⁹ Claaßen, N. (2008): Handbuch des Personalmanagements in kleinen und mittleren Unternehmen, S. 94.

hend effektiver und wichtiger als ein jährliches oder halbjährliches Feedback empfunden wird.¹³⁰

Ein weiteres Instrument der Entwicklungsbedarfs- sowie der Entwicklungspotenzialerkennung stellen die Mitarbeitergespräche dar. In einem Gespräch besteht für die Mitarbeiter die Möglichkeit, ihre Neigungen und Interessen und ihre individuelle Motivation zum Ausdruck zu bringen. Die Berücksichtigung dieser Faktoren ist Voraussetzung für eine freiwillige Teilnahme der Mitarbeiter an Personalentwicklungsangeboten und ihre hohe Ersatzbereitschaft.¹³¹ Am besten eignen sich für diesen Zweck „alle Formen des vertraulichen Gesprächs“¹³² zwischen der Führungskraft und den Mitarbeitern. Mitarbeitergespräche sind außerdem ein unverzichtbares Instrument der Entwicklungsförderung. Auf ausgewählte Gesprächsarten und Inhalte wird im Leitfaden (Kapitel 5, S. 48) eingegangen.

Wurde der Personalentwicklungsbedarf bzw. das Qualifikationspotenzial bei den Mitarbeitern erkannt, sind Überlegungen zu möglichen Personalentwicklungsmaßnahmen notwendig. Die Personalentwicklung umfasst die Bereiche Personalbildung, Personalförderung sowie die Arbeitsstrukturierung¹³³, auf die im Folgenden detaillierter eingegangen wird.

Innerhalb der **Personalbildung** geht es um die Erweiterung und Entwicklung der benötigten Qualifikationen und Kompetenzen der Beschäftigten.¹³⁴ Hierzu gehören im OPL-Kontext Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen sowohl auf der Führungs- als auch auf der Ausführungsebene. Die möglichen Fortbildungsveranstaltungen für einen One-Person Librarian wurden bereits erwähnt. Die Teilnahme von Hilfskräften an externen Fortbildungsveranstaltungen ist durchaus denkbar, beispielsweise an Schulungen im Katalogisierungsbereich, wenn ein längerfristiges Beschäftigungsverhältnis vorliegt und sich der Zeit- und Kostenaufwand lohnt. Das Anlernen von fachfremden Hilfskräften seitens der Führungskraft oder weiterer Beschäftigten gehört ebenfalls zu dem Personalbildungsbereich.¹³⁵

Während die Personalbildung sich an den Bedürfnissen der jeweiligen Organisation orientiert, sind die persönlichen Neigungen, Interessen und die Motivation der Mitarbei-

¹³⁰ Vgl. ebd. S. 95 f.

¹³¹ Vgl. Bröckermann, R. (2009): Personalwirtschaft, S. 321.

¹³² Ebd.

¹³³ Vgl. Heybrock H.; Kreuzhof, R.; Rohrlack, K. (2011): Personalmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen, S. 106; ebenso Bröckermann, R. (2009): Personalwirtschaft, S. 334.

¹³⁴ Vgl. Lindner-Lohmann, D.; Lohmann, F.; Schirmer, U. (2008): Personalmanagement, S. 135.

¹³⁵ Vgl. Bröckermann, R. (2009): Personalwirtschaft, S. 333.

ter Gegenstand der **Personalförderung**.¹³⁶ „Führungskräfte tragen Sorge dafür, dass ihre Mitarbeiter eignungsgerecht eingesetzt werden. Es gilt das Prinzip ‚fördern durch fordern‘, das heißt systematischer und zielgerichteter Ausbau der Stärken und Reduzierung erkannter Schwächen oder Qualifizierungsdefizite.“¹³⁷

Wie bereits erwähnt, sind Mitarbeitergespräche ein wichtiger Bestandteil der Personalförderung. Mit dem Begriff Mitarbeitergespräch werden „alle Gespräche zwischen Vorgesetzten und ihren Mitarbeitern, die über die routinemäßige Alltagskommunikation hinausgehen“,¹³⁸ zusammengefasst. Mitarbeitergespräche sind von Mitarbeiterbesprechungen zu unterscheiden, die mit einer Gruppe von Mitarbeitern geführt werden.¹³⁹ Je nach Ziel und Zweck können Feedback-, Beurteilungs-, Zielvereinbarungs-, Förder- oder Jahresgespräche bzw. Halbjahresgespräche u.a. geführt werden. Die Gespräche können regelmäßig in einem festgelegten Zeitrhythmus, anlassbezogen oder auf Wunsch eines Mitarbeiters stattfinden.

Ein weiteres hilfreiches Instrument der Personalförderung ist das Coaching. Über die Definition dieses Begriffs besteht in der Fachliteratur kein Konsens. Eine umfassende und nachvollziehbare Begriffserklärung stammt von MENTZEL. Er unterscheidet zwischen Coaching im engeren und Coaching im weiteren Sinne.

Coaching im engeren Sinne „umfasst sämtliche Maßnahmen, die ein Vorgesetzter zur Entwicklung seiner Mitarbeiter ergreift“.¹⁴⁰ Dabei nimmt die Führungskraft selbst die Rolle eines Coachs ein oder sie involviert einen externen oder einen internen Trainer in den Coaching-Prozess. Der Ausbau von Stärken und Kompetenzen sowie der Abbau von Schwächen, die Beratung in der Einarbeitungsphase, die Förderung der eigenen Entwicklung, das Erreichen der gemeinsam vereinbarten Ziele sowie Verhaltensoptimierung sind typische Ziele des Coachings. Coaching in diesem Sinne eignet sich für alle Beschäftigten einer Organisation, auf allen Hierarchieebenen.¹⁴¹

Coaching im weiteren Sinne weist beratende und therapeutische Aspekte auf. Es bedeutet „eine psychologische Beratung auf Zeit, die in erster Linie Hilfe zur Selbsthilfe

¹³⁶ Vgl. Bröckermann, R. (2009): Personalwirtschaft, S. 337; ebenfalls Mentzel, W. (2005): Personalentwicklung, S. 11 f.

¹³⁷ Flato, E.; Reinbold-Scheible, S. (2009): Die 120 besten Checklisten zur Personalentwicklung, S. 21.

¹³⁸ Mentzel, W.; Grotzfeld, S.; Haub, C. (2008): Mitarbeitergespräche, S. 12.

¹³⁹ Vgl. Ebd. S. 14.

¹⁴⁰ Mentzel, W. (2005): Personalentwicklung, S.162.

¹⁴¹ Vgl. ebd.

bei beruflichen oder den Beruf tangierenden privaten Problemen bietet“.¹⁴² In dieser Ausprägung richtet sich Coaching in der Regel auf die Führungskräfte. Zu den Anlässen für eine Beratung können Konflikte jeglicher Art, Motivationsverlust, Führungsprobleme etc. gezählt werden. Auch in OPLs ist der Einsatz dieses Instruments denkbar. Mögliche Alternativen zum kostenintensiven externen Coaching stellt die kollegiale Beratung dar. Kollegen der Trägerorganisation mit oder auch ohne Führungsverantwortung oder Personalräte können als Außenstehende bei Problemen und Konfliktsituationen behilflich sein.

Zur Personalförderung tragen des Weiteren individuelle Zielvereinbarungen mit den Mitarbeitern bei. Diese sind häufig Bestandteil der Managementtechnik Management-by-Objectives. Die Führungskraft und die Mitarbeiter legen gemeinsam Ziele für die nächste Planungsperiode fest. Über dieses Förderungsinstrument werden „eine Unterstützung der Handlungsorientierung, Steigerung der Selbststeuerungsfähigkeit, die Verbesserung praxisnahen Problemlösungs- und Entscheidungsverhaltens sowie die Stärkung von Engagement und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiters“¹⁴³ angestrebt.

Das dritte Segment der Personalentwicklung ist die **Arbeitsstrukturierung**. Darunter fällt die Gestaltung der Arbeitsinhalte und der Arbeitsteilung.¹⁴⁴ Mögliche Maßnahmen hierfür sind Job Enlargement, Job Enrichment und Job Rotation. Beim Job Enlargement werden einem Mitarbeiter zusätzliche, qualitativ gleichwertige Aufgaben zugeteilt,¹⁴⁵ um der Monotonie entgegenzuwirken und die Arbeitsteilung zu reduzieren.¹⁴⁶ Job Enrichment stellt eine Arbeitsbereicherung durch die Zuweisung von schwierigeren und anspruchsvolleren Tätigkeiten wie Planungs-, Entscheidungs-, und Kontrollaufgaben dar.¹⁴⁷ Dem Mitarbeiter können beispielsweise eigene Arbeitsbereiche zugeteilt werden, für die sie Verantwortung übernehmen. Job Rotation bezeichnet einen Arbeits- oder Arbeitsplatzwechsel. Die Mitarbeiter tauschen ihre qualitativ gleichwertigen Aufgaben systematisch untereinander aus. Somit wird die Aufgabenvielfalt erhöht und monotone Aufgabenausführung vermieden.¹⁴⁸

Die anschließende Erfolgsevaluierung einzelner Personalentwicklungsmaßnahmen sowie der Personalentwicklung als Ganzes spielt eine große Rolle im Personalentwick-

¹⁴² Ebd.

¹⁴³ Büdenbender, U.; Strutz, H. (2011): Gabler Kompaktlexikon Personal, S. 319.

¹⁴⁴ Vgl. Bröckermann, R. (2009): Personalwirtschaft, S. 341.

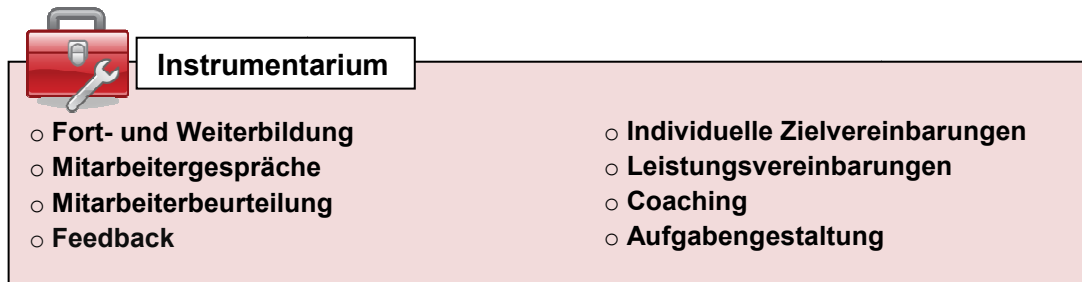
¹⁴⁵ Vgl. Hofmann, L. M. (2010a): Job Enlargement, S. 564.

¹⁴⁶ Vgl. Büdenbender, U.; Strutz, H. (2011): Gabler Kompaktlexikon Personal, S. 145.

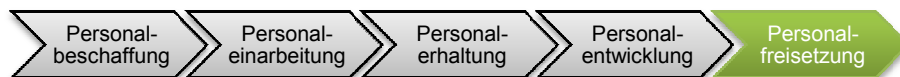
¹⁴⁷ Vgl. Hungenberg, H.; Wulf, T. (2011): Grundlagen der Unternehmensführung, S. 399.

¹⁴⁸ Vgl. Hofmann, L. M. (2010b): Job Rotation, S. 564.

lungsprozess, wenngleich sie durch einen Sachverhalt erschwert ist: Der Erfolg in diesem Bereich ist schwer messbar. „Das Ziel sollte vielmehr sein, Personalentwicklung als Bestandteil der Unternehmenskultur zu verankern.“¹⁴⁹



3.2.5 Personalfreisetzung



Die Personalfreisetzung umfasst „alle Maßnahmen, mit denen eine personelle Überdeckung (...) abgebaut wird“.¹⁵⁰ Die Gründe für eine Personalfreisetzung können betriebs- oder mitarbeiterbedingt sein. Betriebsbedingte Personalfreisetzung wird beispielsweise durch betriebliche Reorganisation oder Rationalisierungsprozesse verursacht. Mitarbeiterbezogene Gründe können mangelhafte Leistungen, Arbeitsverweigerung etc. sein.¹⁵¹

Die Personalfreisetzung kann intern durch Anpassungen der bestehenden Arbeitsverhältnisse oder extern durch Personalabbau erfolgen. Bei der internen Personalfreisetzung wird die Senkung der Mitarbeiteranzahl vermieden. Mögliche Maßnahmen hierzu wären der Abbau von Mehrarbeit und Überstunden, die Kurzarbeit oder eine dauerhafte Arbeitszeitverkürzung. Ist der Personalabbau unvermeidbar, so spricht man von einer externen Personalfreisetzung. Zu den instrumentellen Maßnahmen in diesem Kontext gehören beispielsweise Nichtverlängerung von befristeten Arbeitsverträgen, Einstellungsstopp sowie Kündigungen bzw. Entlassungen.¹⁵²

Jeder ausscheidende Mitarbeiter hat Anspruch auf ein Arbeitszeugnis. Ein einfaches Zeugnis enthält Angaben über die Person des Arbeitnehmers, die Dauer der Beschäf-

¹⁴⁹ Huth, A.-K. (2002ff.b): Handlungsfelder der Personalentwicklung. Abschnitt 4/1.5 [Loseblatt-Ausg.].

¹⁵⁰ Olfert, K. (2005): Personalwirtschaft, S. 429.

¹⁵¹ Vgl. Huber, A. (2010): Personalmanagement, S. 169.

¹⁵² Vgl. Hungenberg, H.; Wulf, T. (2011): Grundlagen der Unternehmensführung, S. 398; ebenso Claaßen, N. (2008): Handbuch des Personalmanagements in kleinen und mittleren Unternehmen, S. 97 f.

tigung sowie die Tätigkeitsbeschreibung. Ist im Zeugnis zusätzlich eine Leistungsbeurteilung enthalten, so handelt es sich um ein qualitatives Arbeitszeugnis.¹⁵³

Im Fall des Ausscheidens eines Mitarbeiters ist die Durchführung eines Austrittsinterviews empfehlenswert. Dieses findet in der Regel in der letzten Arbeitswoche oder am letzten Arbeitstag statt. Durch gezielte Fragen wird versucht, eine möglichst objektive Rückmeldung über Stärken und Schwächen der Organisation sowie des Arbeitsplatzes einzuholen. Insbesondere wenn die Kündigung auf Wunsch des Arbeitnehmers erfolgt, sind die Informationen über die Austrittsgründe von sehr großer Bedeutung. Auch können sinnvolle Verbesserungsvorschläge aus dem Austrittsgespräch gewonnen werden. Somit weist ein Austrittsinterview zwei grundsätzliche Funktionen auf: eine Diagnose- und eine Therapiefunktion.¹⁵⁴ Außerdem dient das Austrittsgespräch der Verabschiedung.



Instrumentarium

- **Abbau von Mehrarbeit und Überstunden, Kurzarbeit, Arbeitszeitverkürzung**
- **Austrittsinterview**
- **Nichtverlängerung von befristeten Arbeitsverträgen, Einstellungsstopp, Kündigungen bzw. Entlassungen**

¹⁵³ Vgl. Olfert, K. (2005): Personalwirtschaft, S. 141.

¹⁵⁴ Vgl. Hilb, M. (2008): Integriertes Personal-Management, S. 180.

4 Empirische Untersuchung

4.1 Planung und Durchführung

Um aus der Fachliteratur gewonnene theoretische Überlegungen durch praktische Erfahrungen ergänzen zu können, wurde im Rahmen dieser Bachelorthesis eine empirische Untersuchung durchgeführt. Dieses Kapitel widmet sich der Skizzierung der Untersuchungsvorbereitung und -durchführung.

4.1.1 Untersuchungsgegenstand

Im Mittelpunkt der Untersuchung stand die Führungssituation in OPLs und insbesondere Führungsinstrumente, die bereits in Kleinstbibliotheken eingesetzt werden bzw. sinnvollen Einsatz finden können. Das Ziel war, anhand der praktischen Expertenerfahrungen herauszufinden,

- ob die in der Wirtschaft bewährten Führungsinstrumente und Methoden auf OPLs übertragbar sind und wenn ja, in welcher Ausprägung oder
- ob die OPLs, bedingt durch ihre Größe, ein eigenes Instrumentarium brauchen.

4.1.2 Untersuchungsmethode

Für die vorliegende Untersuchung wurden Experteninterviews als Methode ausgewählt. Experteninterviews sind Erhebungsmethoden qualitativer Sozialforschung und werden als „Befragung von Personen, die sich durch eine besondere Expertise über den Forschungsgegenstand auszeichnen“¹⁵⁵, definiert.

Als Zielgruppe der Untersuchung fungierten die Experten im untersuchten Gebiet, die One-Person Librarians, die durch Hilfskräfte unterstützt werden.

Für die Rekrutierung der Interviewpartner wurden die Adressendatenbank der OPL-Kommission¹⁵⁶ sowie persönliche Kontakte der Verfasserin verwendet. Die Erstkontaktaufnahme mit potenziellen Interviewpartnern fand per E-Mail statt.¹⁵⁷ Die Terminvereinbarungen erfolgten meist telefonisch.

¹⁵⁵ Hug, T; Poscheschnik (2010): Empirisch forschen, S.104.

¹⁵⁶ Derzeit unter dem Link verfügbar: <http://www.bib-info.de/kommissionen/one-person-librarians/opl-adressenpool.html> (letzter Zugriff am 14.08.2012).

¹⁵⁷ Das Anschreiben befindet sich im Anhang, S. VIII.

4.1.3 Inhaltliche Strukturierung des Interviewleitfadens

Vorbereitend auf die Interviews wurde als Gesprächsgrundlage ein Interviewleitfaden konzipiert, der neben dem Fragenkatalog ein Glossar enthielt, in dem zwecks einheitlichen Sprachgebrauchs und Vermeidung von Missverständnissen ausgewählte Führungsinstrumente beschrieben wurden. Der Interviewleitfaden wurde den Teilnehmer vorab elektronisch geschickt.

Der Fragenkatalog¹⁵⁸ besteht aus insgesamt zwanzig Fragen, die in sieben Kategorien unterteilt sind. Die folgende Tabelle soll die einzelnen Kategorien sowie den Zweck der darin enthaltenen Fragen veranschaulichen:

Fragenkategorie	Beschreibung
Allgemeine Fragen zur OPL	Die allgemeinen Fragen zur OPL dienen dem Einstieg ins Gespräch. Ferner wurde mit diesen Fragen das Ziel verfolgt, herauszufinden, ob Zusammenhänge zwischen der Bestandsgröße, Öffnungszeiten, der Benutzungsintensivität und der Anzahl beschäftigter Hilfskräfte erkennbar sind. Ebenfalls war die Spartenzugehörigkeit der OPL von Interesse.
Fragen zu Hilfskräften	Diese Fragen sollten Informationen zu Anzahl und Arten der Beschäftigten, deren Aufgabenspektrum und -umfang liefern.
Fragen zum One-Person Librarian	Mit diesen Fragen sollten Hintergrundinformationen zur Ausbildung der befragten One-Person Librarians sowie deren Einstellungen zum Personal- und Selbstmanagement in OPLs untersucht werden.
Fragen zu Führungsinstrumenten	Hierbei war die Fragestellung interessant, ob Führungsstile und Management-by-Techniken in OPLs Einsatz finden, oder ob deren Thematisierung im Kontext der Kleinstbibliotheken überhaupt sinnvoll ist. Auch die Anwendung bzw. die Nicht-Anwendung bestimmter Führungsinstrumente war von Interesse. Zwecks einer interessanteren Ausgestaltung des Interviewablaufs und mehrdimensionaler Betrachtung wurde von der Verfasserin eine Vier-Felder-Matrix entwickelt. Die interviewten Personen wurden gebeten, ausgewählte Führungsinstrumente einzelnen Matrix-Felder zuzuordnen.
Weitere Fragen zum Instrumentarium	Zusätzlich wurden weitere Fragen zum Instrumentarium des jeweiligen Interviewpartners konzipiert, die neben Informationen zu weiteren möglichen Instrumenten ergänzende Angaben zu Motivationslage und Kommunikationskultur in der OPL liefern sollten.

¹⁵⁸ Der Fragenkatalog befindet sich im Anhang, S. IX f.

Rolle des Unterhaltsträgers	Inwieweit der Träger in die Gestaltung der einzelnen Lebenszyklusphasen der OPL-Hilfskräfte bzw. Kernfunktionen des Personalmanagements involviert ist, sollte mit dieser Frage geklärt werden.
Sonstige Fragen	Zum Schluss konnten die Interviewpartner ihre Aussagen ergänzen und vervollständigen.

Tabelle 1: Strukturierung des Fragenkataloges

4.1.4 Durchführung der Interviews

Die Interviews wurden in den jeweiligen OPLs vor Ort, in der unmittelbaren Führungsumgebung durchgeführt. Die Gespräche wurden zwecks weiterer Aufarbeitung mit einem Tonaufnahmegerät festgehalten. Die Durchschnittsdauer der Interviews betrug ca. 30 Minuten.

4.1.5 Datenaufbereitung und -auswertung

Die Datenaufbereitung, in diesem Fall die Transkription der Interviews, erfolgte mithilfe der Transkriptionssoftware ExpressScribe. Die Daten wurden für die nachfolgende Auswertung anonymisiert. Im nächsten Schritt wurden die Interviewergebnisse ausgewertet: Der Inhalt einzelner Transkriptionen wurde analysiert. Danach erfolgte der Vergleich der einzelnen Ergebnisse miteinander. Dafür wurden thematisch ähnliche Textpassagen paraphrasiert und mittels tabellarischer Gegenüberstellung zusammengefasst und ausgewertet. Die Ergebnisdarstellung hat einen beschreibenden und einen vergleichenden Charakter. Eine Wertung des Führungsverhaltens findet nicht statt und ist auch nicht Ziel dieser Arbeit.

4.2 Untersuchungsergebnisse

Fünf One-Person Librarians aus dem südwestdeutschen Raum nahmen an den Interviews teil. Die Spartenzugehörigkeit der OPLs, in denen die Befragungen stattfanden, lässt sich nach eigenen Äußerungen der befragten Interviewpartner wie folgt zusammenfassen:

- Fachbibliothek zum Bereich Literatur und Literaturwissenschaft,
- Behördenbibliothek,
- Hochschulbibliothek,
- juristische Firmenbibliothek,
- Forschungsbibliothek.

Alle fünf Bibliotheken sind Präsenzbibliotheken. Der Kundenkreis ist meistens der interne: Die primäre Aufgabe der OPLs liegt in der Versorgung der Mitarbeiter oder Studierenden der Trägerorganisation mit Informationen. Externe Benutzer sind jedoch ebenfalls zugelassen. Die Anzahl der in diesen OPLs beschäftigten Hilfskräfte variiert von einer bis zu sechs Hilfskräften. Es handelt sich um folgende Beschäftigtenarten: studentische, wissenschaftliche und angelernte Hilfskräfte, Praktikanten, Mitarbeiter der Trägerinstitution sowie ein ehrenamtlich beschäftigter Mitarbeiter.

Aus der Analyse der Bestandgröße, wöchentlicher Öffnungsstundenzahl und der Anzahl der beschäftigten Hilfskräfte sind keine Zusammenhänge erkennbar: Der Bedarf an Hilfskräften ist auf die jeweiligen Zielsetzungen und den Aufgabenumfang der Bibliothek zurückzuführen. Die Untersuchung der Relation von Kundenanzahl zu Hilfskräftenzahl war aufgrund mehrerer ungenauer Angaben nicht möglich.

Das Aufgabespektrum der Hilfskräfte ist breit und vielfältig: Aufsicht und Thekendienst, einfache Rechercheaufgaben, Pflege der Loseblattwerke, Indexieren von Zeitschriftenaufsätzen, retrospektive und laufende Erfassung der Bestände im Verbundkatalog, Medien- und Zeitschrifteneingangsbearbeitung, Dublettenaufnahme, Inventur und Projektarbeit sind nur einige Beispiele. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass in den befragten OPLs sowohl einfache Routineaufgaben als auch bibliothekarische Fachaufgaben an Hilfskräfte delegiert werden.

Die OPLs, in denen die Befragungen stattfanden, werden sowohl in Voll- als auch in Teilzeit geführt. Im Hinblick auf die Ausbildung nahmen an den Interviews drei Diplombibliothekare, eine Diplomdokumentarin und ein promovierter Literaturwissenschaftler teil. Das Personalmanagement wurde bei den meisten Interviewpartnern im Rahmen ihres Studiums thematisiert. Auf die Personalarbeit fühlen sie sich dennoch eher durch praktische Tätigkeiten mit Personalverantwortung als durch die im Studium theoretisch vermittelten Aspekte vorbereitet. Ein Auszug aus einem Interview soll an dieser Stelle zitiert werden:

„Durch das Studium bekommt man sein Handwerkszeug. Das, was man brauchen könnte, wo man sich dran erinnert, und das, was man nutzen kann. Man bereitet sich selbst vor, [...] im Grunde genommen durch Learning by Doing. Ich denke, es ist aber bei allem so. Ob Sie jetzt katalogisieren oder ob Sie Management betreiben müssen. Sie werden irgendwann vor gewissen Situationen gestellt, mit denen müssen Sie fertig werden. Dazu dient das Studium. Dass Sie das Handwerkszeug in die Hand bekommen. Sich einarbeiten müssen Sie selbst. War ich darauf vorbereitet? Praktisch nicht, theoretisch ja.“¹⁵⁹

Die Einschätzung, ob das Personalmanagement eine wichtige Aufgabe in Kleinstbibliotheken ist, differenziert sich durch und hängt im Wesentlichen von der Anzahl der beschäftigten Hilfskräfte ab: Mit zunehmender Hilfskräfteanzahl wird dem Personalmanagement eine größere Bedeutung beigemessen. Von den meisten Interviewteilnehmenden wird das Personalmanagement als eine Aufgabe empfunden, die intuitiv und eher spontan als strategisch geplant stattfindet.

„Ich glaube, es ist eine Aufgabe, die intuitiv stattfindet, nicht so bewusst, wie es ein großes Wirtschaftsunternehmen macht. Aber das ist natürlich unerschwinglich immer ein Thema. Man versucht natürlich, die Mitarbeiter auf verschiedene Arten zu motivieren.“¹⁶⁰

„Ich wende sicherlich die verschiedensten Personalmanagementstrategien an, ich richte mich da einerseits jeweils nach den subjektiven Voraussetzungen, die jeder einzelne Mitarbeiter mitbringt, und reagiere dann mehr oder weniger spontan aus meiner Erfahrung heraus [...].“¹⁶¹

Nach Angaben der meisten Interviewpartner spielt das Selbstmanagement eine Rolle im Führungsprozess:

„Wenn ich mich selbst nicht managen kann, wie will ich das mit Personal können?“¹⁶²

„Ich glaube einfach, wenn man zum Beispiel sich begeistern kann für das, was man tut, oder auch einfach die Arbeit sieht, die da ist, und schaut, wie kann man das machen, das färbt ab. [...] In beide Richtungen.“¹⁶³

¹⁵⁹ Interviewtranskription 2, S. 3, Zeilen 2–10. Alle Interviewtranskriptionen befinden sich auf der Daten-CD, die für die Prüfungszwecke vorgelegt wurde.

¹⁶⁰ Interviewtranskription 1, S. 2, Z. 16–18.

¹⁶¹ Interviewtranskription 3, S. 2, Z. 10–13.

¹⁶² Interviewtranskription 2, S. 3, Z. 21–22.

¹⁶³ Interviewtranskription 5, S. 3, Z. 12–18.

Eine gegenseitige Meinung vertritt eine Interviewpartnerin: Auf das Führungsverhalten hat das Tagesgeschäft einen viel größeren Einfluss als das Selbstmanagement der Führungskraft:

Es ist „...eigentlich egal, ob ich mich gut managen kann. Hier kommt eine Anfrage rein und sie muss so schnell wie möglich gemacht werden. Das heißt, wenn ich mir einen Plan mache, was ich heute alles mit ihr [mit der Praktikantin – d. Verf.] machen will, kann sein, dass ich es gar nicht umsetzen kann, weil ich zusammen mit ihr die und die Recherche machen muss. Also, egal wie ich bin, ich würde sagen, das Tagesgeschäft bestimmt auch, wie ich die Praktikanten führe. [...] Und dementsprechend springe ich durch die Gegend und der Praktikant muss halt mitkommen.“¹⁶⁴

Die Thematisierung der Führungsstile und Management-by-Techniken im OPL-Kontext wird mit einer Ausnahme als sinnvoll empfunden, wenngleich diese nicht bewusst angewendet oder umgekehrt bewusst nicht angewendet¹⁶⁵ werden. Das theoretische Wissen in diesem Bereich dient der Reflexion des eigenen Tuns: Es ist wichtig, das eigene Führungsverhalten zu beschreiben und zu benennen, gerade weil die Führung auf intuitiver Ebene stattfindet.

Die Festlegung auf einen bestimmten Führungsstil wurde als nicht sinnvoll eingeschätzt. Das Führungsverhalten und somit der Führungsstil hängen von der jeweiligen Führungssituation, der Komplexität der Aufgaben sowie vom Motivationsgrad und den Kompetenzen der Hilfskräfte ab. Das Gleiche gilt für die Management-by-Techniken. Je nach Situation können unterschiedliche Techniken miteinander kombiniert werden. Mehrmals wurden Management-by-Exception und Management-by-Walking-Around als eingesetzte Techniken genannt. Eine Interviewteilnehmerin gab an, dass sie in Zukunft die Einführung von Zielvereinbarungen plant.

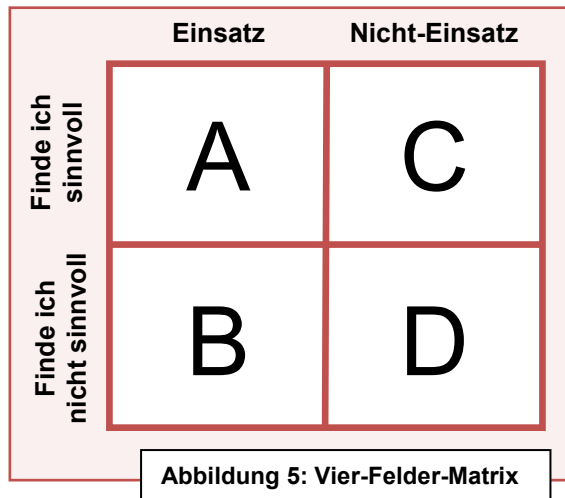
Eine Interviewpartnerin äußerte Zweifel, dass Führungsstile und -techniken in den Kleinstbibliotheken sinnvoll sind. Und dennoch beschrieb sie im weiteren Gesprächsverlauf ihr Führungsverhalten, das auf den ersten Blick, ohne eine tiefergehende Analyse, dem Management-by-Exception gleicht.

Um den Einsatz bzw. den Nicht-Einsatz der Führungsinstrumente zu untersuchen, wurden die Interviewteilnehmer gebeten, die Instrumente Stellen- und Anforderungsprofil, Einarbeitungsplan, Patensysteme, Mitarbeiterbefragungen, gemeinsame Aktivitäten außerhalb der OPL, Ideenmanagement, Mitarbeitergespräche, Mitarbeiterbeurtei-

¹⁶⁴ Interviewtranskription 4, S. 3–4, Z. 32–2.

¹⁶⁵ Vgl. Interviewtranskription 2, S. 4, Z. 1–11.

lung, Coaching, Job Enlargement, Job Enrichment, Job Rotation, Austrittsinterview in folgende Vier-Felder-Matrix einzuordnen:



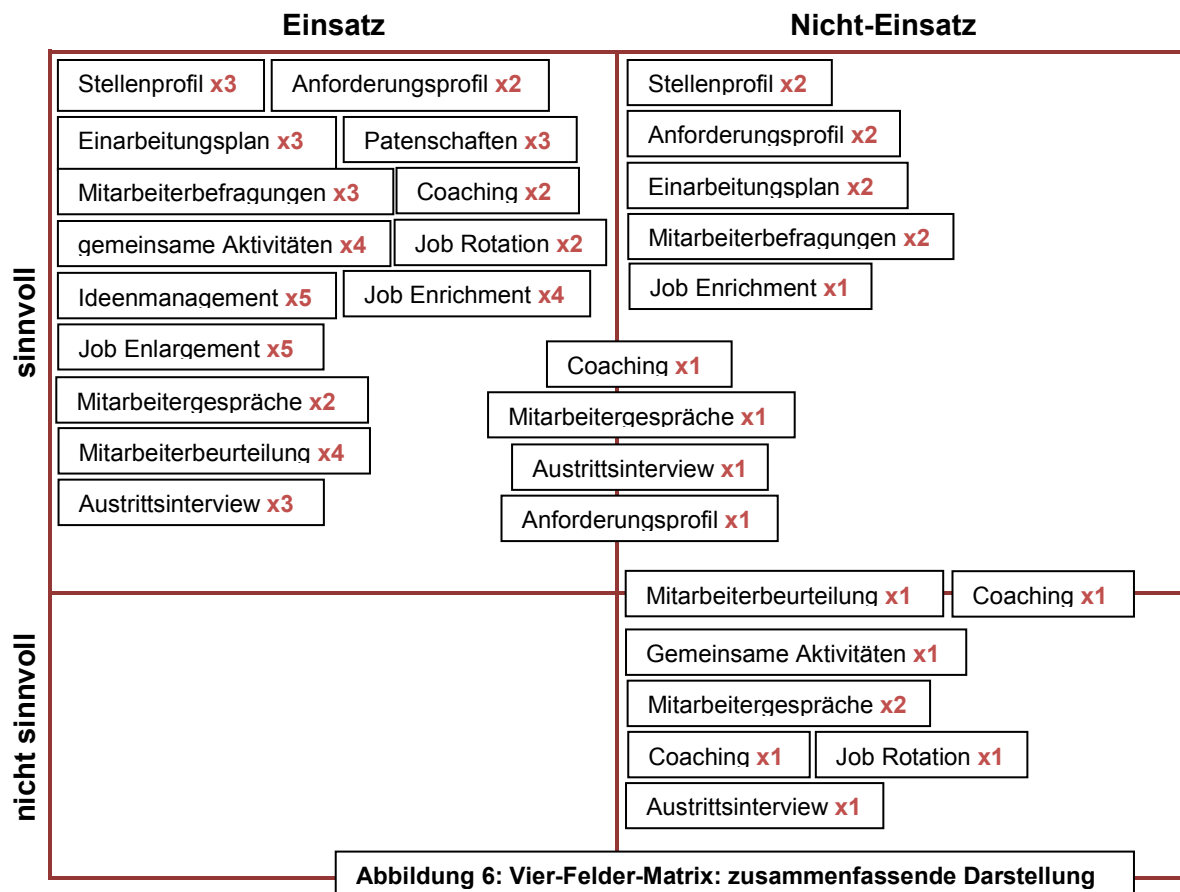
Quadrant A: Diese Führungsinstrumente werden eingesetzt und als sinnvoll eingestuft.

Quadrant B: Diese Instrumente werden als nicht sinnvoll eingeschätzt, werden aber trotzdem eingesetzt, etwa bei fehlenden Alternativen, mangelnden Ressourcen etc., oder sie werden vom Träger vorgegeben.

Quadrant C: Diese Instrumente werden zwar als sinnvoll bewertet, kommen jedoch aus unterschiedlichen Gründen nicht zum Einsatz. Beispielsweise, weil dieses Instrument vor der Untersuchung nicht bekannt war oder aufgrund der Ressourcenknappheit. Oder sie können unter vorhandenen Rahmenbedingungen nicht eingesetzt werden, sind aber generell in Kleinstbibliotheken einsetzbar.

Quadrant D: Diese Instrumente sind bei vorhandenen Rahmenbedingungen nicht einsetzbar oder werden nicht eingesetzt, da sie nicht sinnvoll zu sein scheinen.

Die jeweiligen Ergebnisse wurden dokumentiert und in einer Vier-Felder-Matrix zusammengefasst. Die Gesamtdarstellung sieht wie folgt aus (die rot hervorgehobenen Zahlen sollen zeigen, wie häufig ein Instrument einem bestimmten Quadrant zugeordnet wurde):



Einige Instrumente konnten nicht eindeutig zugeordnet werden und wurden zwischen zwei Quadranten gelegt. Jedes Instrument wurde mindestens einmal in die obere Matrixhälfte eingeordnet, was darauf hindeutet, dass alle vorgeschlagenen Instrumente in bestimmten Situationen oder unter Vorhandensein notwendiger Rahmenbedingungen sinnvoll eingesetzt werden können. In keiner OPL werden Instrumente angewendet, die die Führungskräfte nicht sinnvoll finden.

Des Weiteren war die Untersuchung der Ausprägung der einsetzbaren Instrumente von Interesse. Es war den Interviewteilnehmern frei überlassen, Instrumente, die durch einen informellen Einsatz ausgeprägt sind, entweder dem Einsatz oder dem Nicht-Einsatz zuzuordnen. Die subjektive Sicht der Befragten war dabei von Interesse.

Im Folgenden wird auf einzelne Führungsinstrumente und deren Ausprägungen eingegangen.

Das **Stellen-** und das **Anforderungsprofil** wurden von allen Befragten in die oberen Matrixquadranten eingeordnet, dies sind somit sinnvolle Instrumente im OPL-Bereich. Allerdings existieren diese meistens in einer informellen, mündlichen Ausprägung, sozusagen im Kopf der Führungskräfte. Zwei Interviewpartnerinnen haben angegeben,

dass sie die Hilfskräfte mittels einer Stellenausschreibung rekrutiert haben. Darin waren die Beschreibungen der ausgeschriebenen Stelle sowie die Anforderungen an gesuchte Hilfskräfte teilweise in schriftlicher Form formuliert. Die Anforderungsprofile werden nicht in jeder OPL ausgearbeitet, obwohl dieses Instrument als sinnvoll bewertet wurde. Als Gründe für den Nicht-Einsatz wurden die Besonderheiten der Tätigkeitsfelder genannt: Ein Anforderungsprofil ist nur dann sinnvoll, wenn es um komplexere Aufgaben geht und auch, wenn mehrere Bewerber vorhanden sind. Bei einigen wenig reizvollen Tätigkeiten (beispielsweise Inventur) ist es grundsätzlich nicht einfach, Mitarbeiter zu finden und die Fluktuationsrate zu senken. Da wird jede Unterstützung dankbar aufgenommen, ohne jegliche Anforderungen.¹⁶⁶ Auch haben in manchen OPLs die One-Person Librarians keine Einflussmöglichkeiten auf die Auswahlentscheidung, wenn etwa Praktikanten für kürzere Zeit von der Trägerorganisation eingestellt werden oder wenn keine oder nur wenige Stelleninteressenten vorhanden sind.

Die **Einarbeitungspläne** sind in OPLs ebenfalls informell ausgeprägt. Ein Einarbeitungsplan ist oft nicht schriftlich fixiert und orientiert sich an Geschäftsabläufen: aktuell anfallende Aufgaben oder beispielsweise der Geschäftsgang des Buches. Den Einarbeitungsplan gibt es auch in Form von elektronisch gespeicherten Checklisten, die immer wieder verwendet werden, oder von handschriftlichen Notizen, die vorbereitend auf die Einarbeitung einer konkreten Person gemacht werden. Diese halten einzelne Arbeitsabläufe fest, die im Rahmen der Einarbeitung durchgegangen werden sollten.

Patenschaften kommen nur dann in Frage, wenn in der OPL mehr als eine Hilfskraft beschäftigt ist. Dieses Instrument wird in den Kleinstbibliotheken gern eingesetzt: Zwar werden die im Einarbeitungsprozess unterstützenden Hilfskräfte nicht explizit als Paten genannt, jedoch übernehmen sie im Grunde genommen diese Rolle.

Mitarbeiterbefragungen und **Mitarbeitergespräche** finden nicht institutionalisiert statt, sondern als Teil des Management-by-Walking-Around, und erfolgen „konkret zu jeder Situation“.¹⁶⁷ Mitarbeitergespräche sind eines der verbreitetsten Personalmanagementinstrumente im Bibliothekswesen. Dennoch finden in OPLs keine institutionalisierten Mitarbeitergespräche statt und sie werden in der Form auch nicht als sinnvoll angesehen.

Die **gemeinsamen Aktivitäten** wurden in den meisten Fällen als sinnvoll eingestuft und werden eingesetzt. Diese werden entweder bibliotheksintern oder von der Träger-

¹⁶⁶ Vgl. Interviewtranskription 2, S. 5, Z. 9.

¹⁶⁷ Interviewtranskription 1, S. 4, Z. 18–19.

institution organisiert, sodass die Hilfskräfte ebenfalls eingeladen werden. In einer der befragten OPL kommt dieses Instrument nicht zum Einsatz. Der Grund hierfür ist der große Altersunterschied zwischen dem Librarian und der Hilfskraft.¹⁶⁸

Das **Ideenmanagement** findet in jeder der befragten OPLs Anwendung. Konstruktive Ideen und Verbesserungsvorschläge der Hilfskräfte werden berücksichtigt oder zumindest wird über diese diskutiert und überprüft, ob die Ideen bei vorhandenen Rahmenbedingungen umsetzbar sind.

Die **Mitarbeiterbeurteilungen** finden anlassbezogen statt. Auf regelmäßige Mitarbeiterbeurteilungen wird verzichtet. Positives Feedback wird gegeben, um Anerkennung zu zeigen und zu einer konkreten Situation, die nicht weit in der Vergangenheit liegt. Wird ein Zeugnis gewünscht, so ist es die Aufgabe des Librarians, die erbrachten Leistungen zu beurteilen. Das Zeugnis wird jedoch vom Träger erstellt.

Coaching: in diesem Fall liegt kein einheitliches Begriffsverständnis vor. Wie oben bereits beschrieben, ist Coaching ein komplexer Begriff, der unterschiedlich aufgefasst werden kann. Coaching als externe Beratung oder als Führungstraining findet in den befragten OPLs nicht statt. Als Coaching-Maßnahmen wurden in Interviews externe Fortbildungsveranstaltungen in bibliotheksrelevanten Bereichen, die zusammen mit der Hilfskraft besucht wurden, informelle fachliche und persönliche Gespräche zwischen dem One-Person Librarian und den Hilfskräften, aber auch Unterstützung des One-Person Librarians durch Vorgesetzte oder andere Mitarbeiter der Trägerorganisation genannt.

Job Enlargement und **Job Enrichment** sind sinnvolle Instrumente der Arbeitsstrukturierung, die der Monotonie entgegenwirken, und sie werden immer eingesetzt, wenn der Aufgabenumfang sowie der Komplexitätsgrad des jeweiligen Aufgabenspektrums der Hilfskräfte dies erlauben. **Job Rotation** kann eingesetzt werden, wenn mehrere Hilfskräfte und eine gewisse Aufgabenvielfalt vorhanden sind.

Austrittsinterviews tragen einen persönlichen Charakter und befinden sich ebenfalls im informellen Bereich. Dieses Instrument dient primär der Verabschiedung und wird nicht als ein Analyseinstrument genutzt, um eine Rückmeldung über vorhandene Stärken und Schwächen oder mögliche Verbesserungsvorschläge zu bekommen.

¹⁶⁸ Vgl. Interviewtranskription 1, S. 4, Z. 21–23.

Die Interviewteilnehmer wurden des Weiteren gefragt, ob sie weitere Führungs- und Motivationsinstrumente einsetzen, die im Leitfaden keine Berücksichtigung fanden. Die Aussagen mehrerer Befragter bezogen sich auf die Gestaltung der Arbeitsatmosphäre: Ein „Smalltalk-Geplänkel“, das persönliche Themen und Bereiche berührt; ein mitgebrachtes Eis, um die Laune zu heben; die Ausstrahlung von Selbstmotivation und Spaß an der Arbeit seitens der Führungskraft; kommunikative Aspekte und Ausbau der Zusammenarbeit etc. wirken motivierend auf die Hilfskräfte. Des Weiteren wurde erwähnt, dass jeder Mitarbeiter aufgrund seiner persönlichen Voraussetzungen und Qualifikationen einen individuellen Zugang braucht. Die Auswahl und Zusammensetzung (→Führungsmix) der Techniken und Instrumente erfolgen intuitiv und situationsgerecht und sie werden an die persönlichen und fachlichen Voraussetzungen der Mitarbeiter angepasst.

In zwei der befragten OPLs sind gleichzeitig mehrere Hilfskräftearten beschäftigt. Diese bedürfen nach Aussagen der Interviewteilnehmer keine gesonderten Herangehensweisen. Vielmehr kommt es auf einzelne Personen an, auf persönliche und fachliche Voraussetzungen, die einzelne Mitarbeiter mitbringen.

„... man muss immer subjektiv und individuell auf die einzelnen Mitarbeiter eingehen können und sie auch (...) nach ihren Voraussetzungen, die sie mitbringen, behandeln und einsetzen. Eine generelle Regel gibt es nicht.“¹⁶⁹

Die intergruppenspezifischen Unterschiede im Bereich der Motivation lassen sich ebenfalls nicht beobachten. Der Motivationsgrad der Hilfskräfte wurde mit wenigen Ausnahmen insgesamt als hoch eingeschätzt.

Die Kommunikation zwischen den One-Person Librarians und den Hilfskräften findet vorwiegend direkt und mündlich statt. Auch andere Kommunikationswege werden genutzt: elektronische Post, Telefon und SMS.

Die Trägerorganisation bzw. der direkte Vorgesetzte des One-Person Librarians hat bei der Gestaltung der Lebenszyklusphasen der Bibliothekshilfskräfte eine geringere Rolle. In Zusammenarbeit mit dem Träger erfolgt in der Regel die Personalauswahl. In der Endphase der Beschäftigung sorgt der Träger für die Zeugnisausstellung, während der One-Person Librarian als direkter Vorgesetzter seinerseits die Leistungen der ausscheidenden Mitarbeiter beurteilt und an den Träger weitergibt. An der Gestaltung anderer Personalmanagementfunktionen innerhalb der OPL nimmt der Träger nicht teil.

¹⁶⁹ Interviewtranskription 3, S. 4, Z. 14–16.

Die Darstellung der Ergebnisse soll mit der abschließenden zusammenfassenden Anmerkung eines Interviewpartners abgerundet werden:

„... all diese Instrumentarien [sind – d. Verf.] sicherlich wichtig (...), [sind] in unterschiedlichen Ausprägungen situationsabhängig (...) und [werden] vom One-Person-Library-Mensch wahrscheinlich eher unbewusst angewendet. [...] Für mich ist es rein situationsbezogen, reine Menschenkenntnis.“¹⁷⁰

4.3 Zusammenfassung und Reflexion

Mit dieser Zusammenfassung wird ein Versuch unternommen, die Gemeinsamkeiten der Interviewaussagen zu unterstreichen und allgemeine Führungsgrundsätze in OPLs abzuleiten. Die Generalisierung der Aussagen kann aufgrund der geringen Interviewpartneranzahl nur vorsichtig erfolgen, und dennoch treffen nach Meinung der Verfasserin die nachfolgenden Aussagen in den meisten OPLs zu.

Ausgehend von den Untersuchungsergebnissen lässt sich feststellen, dass keine Notwendigkeit für die Ausarbeitung eines OPL-spezifischen Führungsinstrumentariums besteht. Ein One-Person Librarian kann sich der bewährten Führungsinstrumente aus der Wirtschaft bedienen. Die Größe der Bibliothek bzw. der Informationseinrichtung und die Anzahl der vorhandenen Personalkapazitäten sind wichtige Determinanten im Führungsprozess und haben einen Einfluss auf den Einsatz der Führungsinstrumente. Dieser zeigt sich in der jeweiligen Ausprägung der Anwendung von instrumentellen Maßnahmen. Der Einsatz der Führungsinstrumente erfolgt in den OPLs meistens unbewusst und intuitiv, ohne einzelne Instrumente in dem Moment des Einsatzes explizit benennen zu können. Somit gelten die beiden anfangs aufgestellten Thesen als bestätigt.

In den Interviews wurde mehrmals der situative Führungsansatz betont: Die Auswahl von Führungstechniken und -methoden hängt von der jeweiligen Situation ab. Die Fähigkeiten und Kompetenzen der Hilfskräfte einerseits und die Komplexität der zu erfüllenden Aufgaben andererseits bestimmen das Führungsverhalten der Führungskraft. Intergruppenspezifische Unterschiede zwischen einzelnen Beschäftigtenarten lassen sich nicht erkennen. Eine gezielte Anpassung der Führungsinstrumente an einzelne Beschäftigtenarten ist somit vermutlich nicht nötig.

¹⁷⁰ Interviewtranskription 2, S. 9, Z. 7–10.

Mehrere Führungsinstrumente zeichnen sich im Unterschied zu größeren Bibliotheken durch eine informelle Ausprägung aus. Jedoch können die Instrumente beim bewussten und formellen Einsatz, so die dritte, offen bleibende These der Verfasserin, viel mehr Wirkung und Effizienz erzielen.

Um ausgewählten Instrumenten eine Anerkennungschance im OPL-Kontext zu geben, wurde im Rahmen dieser Arbeit ein Leitfaden ausgearbeitet, in dem einzelne, aus der Sicht der Verfasserin wichtige Instrumente in der formellen Ausprägung und deren mögliche Wirkung aufgezeigt werden. Der Leitfaden wird im nächsten Kapitel präsentiert.

5 Mit bewusstem Einsatz große Wirkung erreichen: Leitfaden eines Bibliothekssolisten

5.1 Einführung neuer Führungsinstrumente

Die Rolle des Personalmanagements in Informationseinrichtungen kann nicht oft genug betont werden. Wie eingangs bereits geschildert, steht das Personalmanagement in einem engen Zusammenhang mit der Gesamtentwicklung einer Organisation und ist eine wichtige Führungsaufgabe.

Die Qualität der Führung wird oft am Einsatz oder Nicht-Einsatz der Führungsinstrumente gemessen.¹⁷¹ Dabei ist anzumerken, dass „die Effizienz der eingesetzten Führungsinstrumente nicht vom Umfang abhängt, sondern von der Klarheit und Einfachheit sowie von der richtigen Einführung dieser Instrumente. Es gilt der Grundsatz: So viel wie nötig, so wenig wie möglich.“¹⁷²

Es existiert kein Patentrezept, welche Instrumente in den „Werkzeugkasten“ eines One-Person Librarians gehören. Welche Führungsmittel und -techniken in dem jeweiligen Organisationsrahmen am meisten Wirkung erzielen können, ist von der jeweiligen Führungssituation abhängig.

Wie die empirische Untersuchung gezeigt hat, findet die Führung in OPLs auf intuitiver Ebene statt. Eine Vielzahl von Führungsinstrumenten wird nur informell angewendet. Diese Art des Einsatzes sowie die mögliche Ablehnung einzelner Führungsinstrumente können an folgenden Widerstandsblöcken liegen:

- fehlende Kenntnisse und Erfahrung im Personalmanagement-Bereich und im Bereich der Führungsinstrumente;
- fehlende Erkenntnis der Notwendigkeit von bewusstem instrumentellem Einsatz und von bewusster Führung der Hilfskräfte;
- Angst vor Veränderungen oder fehlende Veränderungsbereitschaft;
- Zweifel an den eigenen Führungskompetenzen.

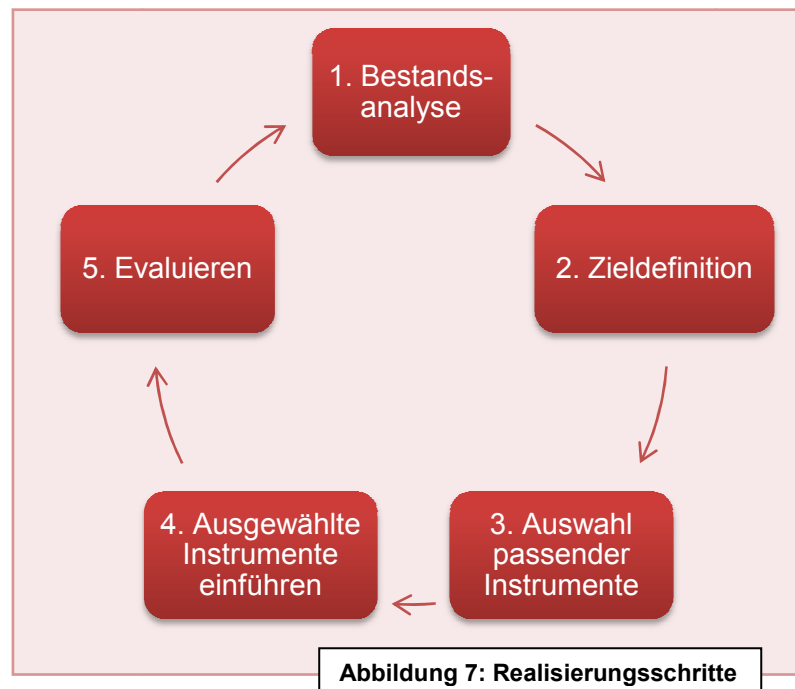
¹⁷¹ Vgl. Behrends, T.; Martin, A. (2005): Betriebsgrößenbedingte Unterschiede in der Personalarbeit von Unternehmen, S. 151.

¹⁷² Per Market (o.J.): Führungsinstrumente [elektronische Ressource].

Diese müssten erkannt und abgebaut werden, beispielsweise durch Fortbildungsveranstaltungen oder durch Selbststudium von Personalmanagement-Literatur.

Die erstmalige Einführung von Führungsinstrumenten erfordert sicherlich einen erheblichen Aufwand von einem One-Person Librarian. Aber einmal eingeführt, sind sie eine große Hilfe und tragen zur effizienten und zielgerichteten Personalarbeit bei. „Führungsinstrumente benötigen eine bestimmte Entwicklungs- sowie Einführungszeit und gehören dann üblicherweise für einige Jahre zum ‚Repertoire‘ der Personal- und Führungsarbeit eines Betriebes.“¹⁷³

Die Planung und Realisierung der Einführung neuer Instrumente kann nach folgendem Schema ablaufen:



Der erste Schritt ist eine Analyse der gegenwärtigen Situation: Welche Instrumente werden bereits eingesetzt und in welcher Ausprägung? Welche nicht und warum nicht? Wie sieht die aktuelle Führungssituation aus? Lassen sich Lücken, Schwächen und folglich Nachholbedarf feststellen? Was sind gelungene Aspekte der gegenwärtigen Personalarbeit?

Des Weiteren müssen Ziele definiert werden, die mit der Einführung neuer Instrumente erreicht werden sollen. Davon ausgehend wird das notwendige Instrumentarium ausgewählt. „Entscheidungskriterien für die Einführung neuer Führungsinstrumente sollten

¹⁷³ Steiger, T. (2005): Leistung und Verhalten beeinflussen, S. 134.

nicht Überlegungen sein wie möglichst viel und modern. Im Gegenteil. Die Einführung eines neuen Führungsinstrumentes und -hilfsmittels soll der Wirtschaftlichkeitsgedanke sein (Zeiteinsparung, Vereinheitlichung von Führungs- und Mitarbeiterverhalten, Erhöhung des Qualitätsstandards, usw.).¹⁷⁴

Die Einführung neuer Führungsinstrumente setzt voraus, dass die Führungskraft diese kennt und anwenden kann. Bei fehlenden Kenntnissen im Personalmanagementbereich sollte man sich mithilfe der einschlägigen Literatur bzw. durch Beratung mit Kollegen der Trägerorganisation mit Führungsverantwortung Klarheit verschaffen und eventuelle Wissenslücken schließen. Gegebenenfalls finden sich auch effektive Führungsinstrumente, die innerhalb der Trägerorganisation eingesetzt werden und sich auf die OPL übertragen lassen. Auch die Teilnahme an Fortbildungsveranstaltungen bzw. an Trainings für Führungskräfte, Rollenspiele etc. ist nicht auszuschließen.

Bevor neue Führungsinstrumente eingeführt werden, ist Kommunikation mit den Mitarbeitern notwendig. Ihnen gegenüber sollten neue Führungsinstrumente präsentiert, Ziele und Konsequenzen transparent gemacht werden.¹⁷⁵

In der Realisierungsphase werden Planungskonzepte verwirklicht. Demotivierend kann die Tatsache wirken, dass das gewünschte Ergebnis oft nicht gleich bemerkbar wird. Der Einsatz neuer Führungsinstrumente wird erst mit der Zeit Früchte tragen und erfordert ein hohes Maß an Geduld sowie Veränderungsbereitschaft und Experimentierfreude.

In der letzten Phase muss evaluiert werden, ob die gewünschten Ergebnisse erzielt wurden, und wenn nicht, sind die Gründe dafür zu analysieren und notwendige Verbesserungsmaßnahmen abzuleiten. Die Evaluation kann sich als schwierig gestalten, da qualitative Aspekte, beispielsweise die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter oder der Erfolg durchgeführter Personalentwicklungsmaßnahmen schwer messbar sind. Hierzu müssen sinnvolle Messkriterien und -instrumente überlegt werden. Mit der erfolgreichen Evaluation schließt sich der Zyklus. Mit der nächsten Bestandsaufnahme werden Planungs-, Realisierungs- und Kontrollprozesse erneut wiederholt.

¹⁷⁴ Per Market (o.J.): Führungsinstrumente [elektronische Ressource].

¹⁷⁵ Vgl. ebd.

5.2 Nähere Vorstellung ausgewählter Führungsinstrumente

Nach Ansicht der Verfasserin ist der Einsatz folgender Führungsinstrumente in jeder OPL unabdingbar: Stellen- und Anforderungsprofile, Einarbeitungspläne, Mitarbeitergespräche und Austrittsinterviews. Diese werden im Folgenden ausführlicher vorgestellt.

5.2.1 Stellen- und Anforderungsprofile

Ein Stellenprofil (auch als Stellenbeschreibung bezeichnet) liefert ausführliche Informationen über das gesamte Aufgabenspektrum, das innerhalb einer Stelle wahrgenommen wird. Die Aufgaben werden von den Stellenzielen abgeleitet, die ebenfalls im Stellenprofil festzuhalten sind. Außerdem enthält es eine konkrete Bezeichnung der Stelle sowie Hinweise auf die Eingliederung der Stelle in die Organisationsstruktur. Vorhandene schriftlich festgehaltene Tätigkeitsbeschreibungen bzw. Beschreibungen der Ablauforganisation erleichtern die Erstellung der Stellenprofile. Ein Stellenprofil ist eine Grundlage für die Erstellung eines Anforderungsprofils.¹⁷⁶

In einem Anforderungsprofil werden Qualifikationserwartungen an den potenziellen Stelleninhaber schriftlich fixiert. Kenntnisse, Fähigkeiten und Kompetenzen, die für die Bewältigung der im Stellenprofil festgehaltenen Aufgaben benötigt sind, werden mit Kenntnissen, Fähigkeiten und Kompetenzen der Bewerber verglichen. Somit ist das Anforderungsprofil ein wichtiges Instrument der Personalauswahl für eine optimale Stellenbesetzung. Die formulierten Anforderungen können in Muss- und Kann-Anforderungen differenziert werden.¹⁷⁷

Obwohl in OPLs stellenbezogene Aufgabenspektren und Kompetenzanforderungen recht überschaubar sind, empfiehlt sich die schriftliche Fixierung der Stellen- und Anforderungsprofile. Diese sind wichtige Instrumente der Kommunikation mit und Argumentation gegenüber dem Träger. Anhand dieser Profile kann der Bedarf an Hilfskräften begründet werden: in quantitativer und qualitativer Hinsicht.

Wird im Personalbeschaffungsprozess festgestellt, dass nur wenige oder gar keine Bewerber vorhanden sind, deren Bewerberprofile den formulierten Anforderungen entsprechen, sind Überlegungen bezüglich einer sinnvollen Marketingstrategie notwendig, wie man mehr qualifizierte Bewerber anlockt. Liegen klare, schriftlich fixierte Stellen-

¹⁷⁶ Vgl. Bröckermann, R. (2009): Personalwirtschaft, S. 43, ebenso Büdenbender, U.; Strutz, H. (2011): Gabler Kompaktlexikon Personal, S. 262.

¹⁷⁷ Vgl. Bröckermann, R. (2009): Personalwirtschaft, S. 44 ff.

und Anforderungsprofile vor, so lassen sich die Stellenausschreibungen schneller erstellen.

Die erstellten Profile sollten in regelmäßigen Abständen aktualisiert und an eventuelle Veränderungen angepasst werden.

5.2.2 Einarbeitungsplan

Ein Einarbeitungsplan ist insbesondere dann notwendig, wenn eine hohe Fluktuationsrate besteht. Ein für eine Mitarbeitergruppe ausgearbeiteter und schriftlich fixierter bzw. elektronisch gespeicherter Einarbeitungsplan kann immer wieder verwendet werden und reduziert den Vorbereitungsaufwand, wenn ein neuer Mitarbeiter eingestellt wird. Außerdem verringert er die Gefahr, dass grundlegende Dinge, die am Anfang der Beschäftigung neuer Hilfskräfte bedeutsam sind, vergessen werden.

Einarbeitungspläne können in Form von Checklisten vorliegen und enthalten wichtige Aufgaben und Aktivitäten sowie formale Angelegenheiten, die in den ersten Tagen zu erledigen sind. Wie Stellen- und Anforderungsprofile müssen Einarbeitungspläne immer „up to date“ sein.

5.2.3 Mitarbeitergespräche

Obwohl in Kleinstbibliotheken die Kommunikationswege kurz sind und Gespräche zwischen der Führungskraft und Unterstützungskräften regelmäßig stattfinden, können selbst in OPLs institutionalisierte Jahres- oder Halbjahresgespräche mit Mitarbeitern sinnvoll sein. Gemeint sind regelmäßige formelle Gespräche über alltägliche Gespräche hinaus, die üblicherweise jährlich, aber auch in kleineren Zeitabständen stattfinden können. In der Regel handelt es sich dabei um Einzelgespräche; Gruppengespräche mit Mitarbeitern, die gleiche Tätigkeiten ausführen, können ebenfalls sinnvoll sein.¹⁷⁸ Je nach Ziel und Zweck können Feedback-, Beurteilungs-, Zielvereinbarungs-, Förder- oder Jahresgespräche bzw. Halbjahresgespräche u.a. geführt werden.

Die Gespräche können regelmäßig in einem festgelegten Zeitrhythmus, anlassbezogen oder auf Wunsch eines Mitarbeiters stattfinden. Die folgende Tabelle informiert grob über den Inhalt und Zweck einzelner Gesprächsarten, ohne Vollständigkeitsanspruch:

¹⁷⁸ Vgl. Plieninger, J.; Merken, F. (2004): Personalmanagement, S. 13 [elektronische Ressource].

Gesprächsart	Blickrichtung in der Zeitachse ¹⁷⁹	Inhalt	Ziel
Feedbackgespräch bzw. Beurteilungsgespräch ¹⁸⁰	vergangenheitsbezogen	<ul style="list-style-type: none"> • Ziel- und Arbeitsüberprüfung • Lob und Anerkennung • Kritikäußerung¹⁸¹ • Aufzeigen von Beurteilungskriterien 	<ul style="list-style-type: none"> • Leistungs- und Verhaltensverbesserung durch Rückmeldung sowie durch Aufzeigen von Beurteilungskriterien¹⁸² • Mitarbeitermotivierung durch Anerkennung
Fördergespräch (Entwicklungsgespräch)	zukunftsbezogen	<ul style="list-style-type: none"> • Berufliche Entwicklung des Mitarbeiters • Förder- und Bildungsmaßnahmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Ermittlung des Personalentwicklungsbedarfs der Mitarbeiter¹⁸³
Zielvereinbarungsgespräch	zukunftsbezogen	<ul style="list-style-type: none"> • Zielvereinbarungen für die nächste Planungsperiode 	<ul style="list-style-type: none"> • Der Mitarbeiter kennt die Erwartungen des Vorgesetzten • Objektivierung der Leistungsbeurteilung¹⁸⁴
Jahresgespräch	beide Blickrichtungen	<ul style="list-style-type: none"> • Rückblick (was war wie?) • Standortbestimmung (wo steht man wie warum?) • Ausblick (was soll sein?)¹⁸⁵ <p>Alle oben beschriebenen Gesprächsanlässe können damit zusammengefasst werden. Auch ein anderer Zeitrhythmus wäre denkbar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gegenseitige Information und Erwartungsklärung • Erörterung von absolvierten und kommenden Aufgaben • Bestimmung von Leistungs- und Verhaltenskriterien • Motivation, insbesondere durch Respekt und Perspektiven • Leistungsverbesserung • Verbesserung der Zusammenarbeit¹⁸⁶ • ...

Tabelle 2: Mitarbeitergespräche: Anlässe und Inhalt

Es empfiehlt sich, auch in Kleinstbibliotheken institutionalisierte Mitarbeitergespräche zu führen. Es ist „manchmal (für die Mitarbeiter) gut zu wissen, dass ein Thema institu-

¹⁷⁹ Zwei Blickrichtungen sind möglich: vergangenheitsbezogen im Hinblick auf die gezeigte Leistung und zukunftsbezogen auf die zu erwartbare Leistung. Vgl. Femppel, K.; Zander, E. (2008): Praxis der Personalführung, S. 40.

¹⁸⁰ In vielen Literaturquellen wird zwischen diesen beiden Gesprächstypen unterschieden. Der Unterschied liegt in der „wesentlichen Bedeutung des Beurteilungsgesprächs“. In großen Unternehmen geht das Gesprächsergebnis in die Personalakte ein und hat starken Einfluss auf weiterführende Entscheidungen wie Versetzungen oder Gehaltserhöhungen (Vgl. Mentzel, W.; Grotzfeld, S.; Haub, C. (2008): Mitarbeitergespräche, S. 57). Bedingt durch die Ausprägung des Instrumentes Personalbeurteilung in kleinen Organisationen wird dieser Unterschied hier nicht berücksichtigt.

¹⁸¹ Vgl. Mentzel, W. (2010): Mitarbeitergespräche, S. 93.

¹⁸² Vgl. Weibler, S.352.

¹⁸³ Vgl. Bröckermann, R. (2009): Personalwirtschaft, S. 321.

¹⁸⁴ Vgl. Mentzel, W.; Grotzfeld, S.; Haub, C. (2008): Mitarbeitergespräche, S. 53.

¹⁸⁵ Vgl. Weibler, J. (2001): Personalführung, S. 355.

¹⁸⁶ Vgl. ebd., S. 354.

tionalisiert ‚seinen Platz‘ hat und ‚drankommt‘, das gibt ihm noch einmal ein anderes Gewicht.“¹⁸⁷

In vielen Organisationen stoßen die Mitarbeitergespräche auf Ablehnung. Gründe dafür neben dem Zeitmangel sind:

- „Das Mitarbeitergespräch ist nicht in allen Punkten planbar;
- Wer mit seinen Mitarbeitern Ziele vereinbart, muss sich zunächst über die eigenen Ziele Klarheit verschaffen;
- Die Beurteilung zwingt, auch unangenehme Dinge auszusprechen.“¹⁸⁸

Im Gegensatz zu alltäglichen Gesprächen, erfordern institutionalisierte Gespräche eine grundlegende Vorbereitung seitens beider Gesprächsteilnehmer. Darin sind jedoch die Mehrwerte eines formellen Mitarbeitergesprächs zu sehen: Durch gezielte Überlegungen und vorbereitende Reflexion der gegenwärtigen Situation kommen vermehrt wichtige Aspekte zum Ausdruck.

Mitarbeitergespräche können sich an einem Gesprächsleitfaden orientieren. In der Fachliteratur gibt es zahlreiche Vorschläge möglicher Leitfäden und Checklisten, die an den Bedarf der jeweiligen OPL angepasst werden können.

Über geplante Mitarbeitergespräche sollten die Mitarbeiter rechtzeitig informiert werden. Wünsche und Vorschläge, die der Mitarbeiter im Mitarbeitergespräch geäußert hat, sollten, soweit möglich, umgesetzt werden.¹⁸⁹

5.2.4 Austrittsinterview

Austrittsinterviews können als ein sinnvolles Diagnose- und Therapieinstrument eingesetzt werden: Durch gezielte Fragen kann in einem Austrittsgespräch eine möglichst objektive Rückmeldung über Stärken und Schwächen der OPL eingeholt werden. „Der ausscheidende Mitarbeiter ist häufig eher bereit, (...) [die] Schwachstellen offen auszusprechen als derjenige, der im Unternehmen noch langfristig bleiben möchte und evtl. Nachteile befürchtet.“¹⁹⁰ Außerdem kann er konstruktive Verbesserungsvorschläge einbringen. Insbesondere wenn die Kündigung auf Wunsch der Hilfskraft erfolgt, sind die Informationen über ihre Austrittsgründe von sehr großer Bedeutung.

¹⁸⁷ Plieninger, J.; Merken, F. (2004): Personalmanagement, S. 13 [elektronische Ressource].

¹⁸⁸ Mentzel, W.; Grotzfeld, S; Haub, C (2008): Mitarbeitergespräche, S. 11.

¹⁸⁹ Vgl. Sträter, E. (2003): „Was halten Sie von der neuen Arbeitszeitenregelung?“, S. 174.

¹⁹⁰ Büdenbender, U.; Strutz, H. (2011): Gabler Kompaktlexikon Personal, S. 1

Ein Austrittsgespräch erfordert wie sonstige Mitarbeitergespräche beidseitige Vorbereitung. Der ausscheidende Mitarbeiter sollte frühzeitig darüber informiert werden.

6 Fazit

Mit dieser Bachelorthesis wurde das Ziel verfolgt, ein praktikables Führungsinstrumentarium für One-Person Librarians auszuarbeiten. Die empirische Untersuchung hat gezeigt, dass ein OPL-spezifisches Führungsinstrumentarium nicht notwendig ist. Selbst in Kleinstbibliotheken können die in großen Einrichtungen bewährten Führungsinstrumente effektiv und gewinnbringend eingesetzt werden. Diese wurden mit unterschiedlichem Detaillierungsgrad und Vorschlägen zur Umsetzung in OPLs präsentiert. Somit wird das primäre Ziel der Bachelorthesis von der Verfasserin als erreicht angesehen.

Sicherlich eignet sich nicht jedes Instrument für jede Führungsumgebung. Die Führungsaufgabe eines Bibliothekssolisten liegt darin, seinen Werkzeugkasten mit einem individuell sinnvollen Instrumentenmix zu füllen.

Der bewusste Umgang mit Personalmanagementinstrumenten ist ein bedeutender Beitrag zur Gesamtentwicklung der OPL. Diese Arbeit soll dazu einen ersten Impuls geben.

Glossar



Führungsinstrumente

4-Stufen-Methode: s. Vier-Stufen-Methode

Anerkennung: s. Lob und Anerkennung

Anforderungsprofil: Ein Anforderungsprofil dient der schriftlichen Fixierung von Qualifikationserwartungen an den potenziellen Stelleninhaber.

Arbeitsplatzgestaltung: Die Arbeitsplatzbedingungen können sich auf die Höhe der Arbeitsleistung, die Arbeitszufriedenheit und Motivation auswirken. Der ideale Arbeitsplatz ist an Körpermaße und Aktionsradius des Mitarbeiters angepasst, die Umgebungseinflüsse wie Klima, Lärm und Beleuchtung sind optimal eingestellt, es herrscht ein gutes Betriebsklima.

Arbeitszeitgestaltung: Die Arbeitszeiten können unterschiedlich gestaltet werden. Je nach wahrgenommenen Aufgaben und Situation können die Arbeitszeiten fest oder flexibel eingeteilt werden.

Aufgabengestaltung: Die attraktive und abwechslungsreiche Aufgabengestaltung fördert Motivation. Hierzu bieten sich folgende Arbeitsplatzmodelle:

Job Enlargement oder Aufgabenerweiterung: Einem Mitarbeiter werden zusätzliche, qualitativ gleichwertige Aufgaben zugeteilt.

Job Enrichment stellt eine Arbeitsbereicherung durch die Zuweisung von schwierigeren und anspruchsvolleren Tätigkeiten wie Planungs-, Entscheidungs- und Kontrollaufgaben dar. Dem Mitarbeiter können beispielsweise eigene Arbeitsbereiche zugeteilt werden, für die sie Verantwortung übernehmen.

Job Rotation oder Arbeitsplatzwechsel bezeichnet einen Arbeits- oder Arbeitsplatzwechsel. Die Mitarbeiter tauschen ihre qualitativ gleichwertigen Aufgaben systematisch untereinander aus.

Austrittsinterview: Ein Austrittsinterview stellt eine Sonderform der Mitarbeitergespräche dar und dient neben der Verabschiedung der Gewinnung von Rückmeldung über Stärken und Schwächen der Organisation.

Coaching: Coaching im engeren Sinne umfasst die Maßnahmen, die eine Führungskraft zur Entwicklung ihrer Mitarbeiter ergreift. Dabei nimmt sie selbst die Rolle eines Coachs ein oder sie involviert einen externen oder einen internen Trainer in den Coaching-Prozess. Der Ausbau von Stärken und Kompetenzen sowie der Abbau von Schwächen, die Beratung in der Einarbeitungsphase, die Förderung der eigenen Entwicklung, das Erreichen der gemeinsam vereinbarten Ziele sowie Verhaltensoptimierung sind typische Ziele des Coachings.

Coaching im weiteren Sinne weist beratende und therapeutische Aspekte auf. In dieser Ausprägung richtet sich Coaching in der Regel auf die Führungskräfte. Zu den Anlässen für eine Beratung zählen Konflikte jeglicher Art, Motivationsverlust, Führungsprobleme etc. Mögliche Alternativen zum kostenintensiven externen Coaching stellt die kollegiale Beratung dar. Kollegen der Trägerorganisation mit oder auch ohne Führungsverantwortung oder Personalräte können als Außenstehende bei Problemen und Konfliktsituationen behilflich sein.

Einarbeitungsplan: In einem Einarbeitungsplan werden Aufgaben und Aktivitäten der ersten Arbeitstage schriftlich fixiert.

Führungsstile: „Unter Führungsstil wird [...] ein langfristig stabiles, situationsbeständiges Verhaltensmuster einer Führungskraft verstanden, das ganz wesentlich durch ihre persönliche Grundeinstellung gegenüber den Mitarbeitern geprägt wird.“¹⁹¹

Gemeinsame Aktivitäten: Die gemeinsamen Aktivitäten außerhalb der Institution sollen das Wir-Gefühl stärken. „Abseits der normalen Arbeitsumgebung eröffnen sich neue Kommunikationswege; durch den Austausch mit Kollegen hinsichtlich deren Arbeitsweise bieten sich neue Anregungen.“¹⁹²

Ideenmanagement: Ideenmanagement ist eine Möglichkeit, Mitarbeiter durch Entgegennahme, Akzeptanz und Realisierung von Verbesserungsvorschlägen zur aktiven Beteiligung anzuregen. In der Wirtschaft werden gute Ideen prämiert. In Bibliotheken ist die Motivation eher ideeller Art. Die Transparenz der eingereichten Vorschläge sowie deren Bearbeitungsstand sollte gewährleistet werden.¹⁹³ Es bedeutet nicht nur das Sammeln von Ideen und Verbesserungsvorschlägen, vielmehr handelt es sich dabei

¹⁹¹ Hungenberg, H; Wulf, T. (2011): Grundlagen der Unternehmensführung, S. 364.

¹⁹² Huth, A.-K. (2002ff.b): Handlungsfelder der Personalentwicklung, Abschnitt 4/1.5 [Loseblatt-Ausg.].

¹⁹³ Ebd.

um einen gesteuerten Prozess zur Förderung der Motivation und Kreativität der Mitarbeiter.¹⁹⁴

Information und Kommunikation: Die Kommunikation dient dem Informationsaustausch innerhalb der Organisation. Sie kann mündlich durch persönlichen Kontakt oder schriftlich durch Aushänge, Mitarbeiteranschriften etc. stattfinden. Ein schneller und umfassender Informationsaustausch ist für eine schnelle Entscheidungsfindung notwendig und ist somit oft Voraussetzung für Kundenzufriedenheit. Der gleiche Informationsstand aller Mitarbeiter sollte gewährleistet sein, damit kein Mitarbeiter sich ausgeschlossen fühlt. Kommunikation bedeutet auch, zuhören zu können und zu wollen. Dabei kann die Kommunikation je nach Situation über die betrieblichen Themen hinaus bis in den persönlichen Bereich greifen¹⁹⁵ (vgl. Management-by-Walking-Around).

Job Enlargement: s. Aufgabengestaltung

Job Enrichment: s. Aufgabengestaltung

Job Rotation: s. Aufgabengestaltung

Kommunikation: s. Information und Kommunikation

Lob und Anerkennung: Lob und Anerkennung drücken eine positive Bewertung der Mitarbeiterleistungen aus und sind wichtige Motivationsfaktoren. Aufgrund von anerkennenden oder kritischen Äußerungen der Führungskraft gewinnt der Mitarbeiter eine Vorstellung darüber, wie sein Verhalten und seine Leistungen eingeschätzt werden, und davon ausgehend Anhaltspunkte für sein zukünftiges Verhalten.¹⁹⁶

Management-by-Techniken:

Delegationsorientiert

Management-by-Decision-Rules: Im Rahmen dieser Managementtechnik delegiert die Führungskraft bestimmte Aufgaben an Mitarbeiter und gibt gleichzeitig klare Entscheidungsregeln vor. Diese Führungstechnik ist in erster Linie für Routineaufgaben auf unteren Unternehmensebenen geeignet. Voraussetzend für eine sinnvolle Anwendung ist eine klare Festlegung der Entscheidungsregeln für möglichst alle denkbaren Entscheidungssituationen.¹⁹⁷

¹⁹⁴ Blazek, Z. (u.a.) (2011): Personalkompass, o.S, [elektronische Ressource].

¹⁹⁵ Vgl. Naumann, U. (2002ff.): Motivierung der Mitarbeiter, Abschnitt 4/2.3 [Loseblatt-Ausg.].

¹⁹⁶ Vgl. Weibler, J. (2001): Personalführung, S. 347 ff.

¹⁹⁷ Vgl. Hungenberg, H; Wulf, T. (2011): Grundlagen der Unternehmensführung, S. 385.

Management-by-Exception: Die Mitarbeiter dürfen innerhalb eines bestimmten, von der Führungskraft vorgegebenen Rahmens selbstständig entscheiden. Der Entscheidungsrahmen kann sich auf die Wichtigkeit oder die Unvorhersehbarkeit eines Vorganges sowie auf eine bestimmte Norm beziehen.¹⁹⁸ Die Führungskraft greift nur in Ausnahmefällen ein. Eine Ausnahmesituation könnte zum Beispiel bei Überschreitung des Entscheidungsspielraumes oder bei Abweichung der Handlungsergebnisse von den Erwartungen gegeben sein.¹⁹⁹ Um eine optimale Anwendung dieser Führungstechnik zu erreichen, sind folgende Voraussetzungen zu erfüllen: Die Führungskraft sollte bereit sein, bestimmte Aufgaben zu delegieren, der Ermessensspielraum sowie die Ausnahmeregelungen müssen definiert werden. Außerdem ist ein geeignetes Informations- und Kommunikationssystem notwendig.²⁰⁰

Management-by-Delegation: Diese Management-by-Technik basiert auf der Übertragung möglichst vieler Zuständigkeiten und Handlungsverantwortungen auf die Mitarbeiter. Die Führungskraft konzentriert sich auf die Führungsaufgaben sowie auf die Aufgaben mit einem größeren Schwierigkeitsgrad und wird dadurch von Routinetätigkeiten entlastet. Die Mitarbeiter werden in ihrer Eigeninitiative und Leistungsbereitschaft gestärkt. Der Ausgangspunkt für eine gelungene Zusammenarbeit sind hohe Qualifikationen und Motivationsgrad der Mitarbeiter sowie die Delegationsfähigkeit der Führungskraft.²⁰¹

Verhaltensorientiert:

Management-by-Walking-Around ist ein effektives Kommunikationsinstrument. In einem Smalltalk mit Mitarbeitern wird zwischen persönlichen und dienstlichen Themen gewechselt. Somit demonstriert die Führungskraft ihr Interesse am Mitarbeiter als Persönlichkeit und gleichzeitig können einige Probleme vor Ort entschieden werden.²⁰²

Ergebnisorientiert:

Management-by-Results: Diese Führungstechnik ist durch eine hohe Leistungsorientierung geprägt. Die Führungskraft legt die Ergebnisse fest, die erreicht werden sollen, und kontrolliert die Zielerreichung. Es wird von der Prämisse ausgegangen, dass anspruchsvolle Zielvorgaben und regelmäßige Kontrollen zu höheren Leistungen und

¹⁹⁸ Vgl. Olfert, K. (2005): Personalwirtschaft, S. 245.

¹⁹⁹ Vgl. Hungenberg, H.; Wulf, T. (2011): Grundlagen der Unternehmensführung, S. 386.

²⁰⁰ Vgl. Olfert, K. (2005): Personalwirtschaft, S. 245.

²⁰¹ Vgl. Büdenbender, U.; Strutz, H. (2011): Gabler Kompaktlexikon Personal, S. 118.

²⁰² Vgl. Plieninger, J.; Merken, F. (2004): Personalmanagement, S. 13.

Effizienzverbesserung führen. Diese Führungstechnik wird mit autoritärem Führungsstil verbunden.²⁰³

Management-by-Objectives (Führung durch Zielvereinbarung) ist das am weitesten verbreitete Führungskonzept²⁰⁴ und gewinnt auch im Bibliothekswesen zunehmend an Bedeutung.²⁰⁵ Die Führungskraft und der Mitarbeiter legen gemeinsame Ziele für einen bestimmten Zeitraum fest, die der Mitarbeiter selbstständig zu erreichen versucht. Am Ende des vereinbarten Zeitraums nehmen die Führungskraft und der Mitarbeiter eine abschließende Kontrolle der Zielerreichung vor. In einem Gespräch werden Verbesserungsvorschläge diskutiert sowie neue Ziele für die nächste Zielperiode definiert.²⁰⁶

Mitarbeiterbefragungen: Die Mitarbeiterbefragungen dienen zur Analyse von Stärken und Schwächen der Organisation. Die Befragungen können sich auf alle Arbeitsbereiche beziehen, z. B. Arbeitszufriedenheit, Arbeitsabläufe, Teamarbeit usw. Wichtig sind die aus den Befragungsergebnissen resultierende Konsequenzen. Als Methoden der Befragungen eignen sich standardisierte Fragebögen oder persönliche Interviews.²⁰⁷

Mitarbeiterbeurteilung: s. Personalbeurteilung

Mitarbeitergespräche: Gemeint sind regelmäßige institutionalisierte Gespräche über alltägliche Gespräche hinaus, die üblicherweise jährlich aber auch in kleineren Zeitabständen stattfinden können. Man unterscheidet beispielsweise zwischen Feedback-, Zielvereinbarungs-, Anerkennungs-, Beurteilungs- und Jahresgesprächen u.a.

Patenschaften: Um die fachliche sowie soziale Integration eines neuen Mitarbeiters in das Unternehmen zu erleichtern, wird ihm ein erfahrener Kollege als ‚Pate‘ zur Seite gestellt. Der Pate steht auf der gleichen Hierarchiestufe und unterstützt die Führungskraft im Einarbeitungsprozess. Die Verantwortung für die Vorbereitung der Einarbeitung neuer Mitarbeiter sowie für die Einarbeitung selbst liegt jedoch bei der Führungskraft.

In OPLs wäre der Einsatz dieses Instrumentes in einer etwas anderen Ausprägung denkbar. Zum Beispiel könnten neue Hilfskräfte durch erfahrene Hilfskräfte, die gleiche Aufgaben wahrnehmen, im Einarbeitungsprozess unterstützt werden.

²⁰³ Vgl. Hungenberg, H; Wulf, T. (2011): Grundlagen der Unternehmensführung, S. 385.

²⁰⁴ Vgl. Büdenbender, U.; Strutz, H. (2011): Gabler Kompaktlexikon Personal, S. 117.

²⁰⁵ Vgl. Bauer, Y. (1998): Mitarbeitermotivation in Bibliotheken, S. 11.

²⁰⁶ Vgl. Fisch, J. H. (2010b): Management by Objectives (MbO), S. 712, ebenso Hungenberg, H; Wulf, T. (2011): Grundlagen der Unternehmensführung S. 387 f.

²⁰⁷ Vgl. Huth, A.-K. (2002ff.b): Handlungsfelder der Personalentwicklung, Abschnitt 4/1.5 [Loseblatt-Ausg.].

Stellenprofil: Ein Stellenprofil (auch als Stellenbeschreibung bezeichnet) liefert ausführliche Informationen über das gesamte Aufgabenspektrum, das innerhalb einer Stelle wahrgenommen wird. Die Aufgaben werden von den Stellenzielen abgeleitet, die ebenfalls im Stellenprofil festzuhalten sind. Außerdem enthält es die konkrete Bezeichnung der Stelle sowie Hinweise auf die Eingliederung der Stelle in die Organisationsstruktur. Stellenprofile können außer der Personalbeschaffung bei der Bewältigung anderer Personalmanagement-Aufgaben, zum Beispiel der Personalentwicklung und Personalbeurteilung, von Nutzen sein. Das Stellenprofil ist eine Grundlage für die Erstellung eines Anforderungsprofils.²⁰⁸

Vier-Stufen-Methode: Als ein Einarbeitungskonzept bietet sich die sogenannte Vier-Stufen-Methode an: Im ersten Schritt wird die Unterweisung vorbereitet. Der Kontakt zwischen dem Unterweisenden und dem neuen Mitarbeiter wird hergestellt, die Lernziele werden definiert, die Vorkenntnisse des Unterwiesenen werden festgestellt. Als Nächstes wird der Arbeitsvorgang erklärt und vorgeführt. Im dritten Schritt unternimmt der Unterwiesene Ausführungsversuche, die im Bedarfsfall korrigiert werden. Der Unterweisungsvorgang wird durch die vierte Stufe abgeschlossen, in der der Unterwiesene selbstständig die Aufgabe erledigt. Der Unterweisende nimmt eine abschließende Erfolgskontrolle vor.²⁰⁹

²⁰⁸ Vgl. Bröckermann, R. (2009): Personalwirtschaft, S. 43, ebenso Büdenbender, U.; Strutz, H. (2011): Gabler Kompaktlexikon Personal, S. 262.

²⁰⁹ Vgl. Olfert, K. (2010): Lexikon Personalwirtschaft., o.S. Stichwort „Unterweisung“.

Anhang A: Anschreiben

Sehr geehrte/r Frau/Herr [Name],

mit diesem Anschreiben möchte ich Sie um Unterstützung meiner Bachelorthesis bitten. Ihre Kontaktdaten habe ich dem Adressenpool der Kommission für One-Person Librarians entnommen.

Ich heiße Marina Berin und bin Studentin des Studienganges Bibliotheks- und Informationsmanagement an der Hochschule der Medien (Stuttgart). Im Rahmen meiner Bachelorthesis, die von Prof. Cornelia Vonhof und Dr. Jürgen Plieninger betreut wird, widme ich mich dem spannenden Thema 'Personalmanagement in One-Person Libraries'. Konkret geht es um die Führung von nichtprofessionellen Unterstützungskräften in OPLs: HiWis, Praktikanten, ehrenamtlich und geringfügig beschäftigten Mitarbeitern etc. Ziel der Bachelorthesis ist die Ausarbeitung eines praktikablen Führungsinstrumentariums für One-Person Librarians.

Um theoretische Überlegungen durch praktische Expertenerfahrungen komplementieren zu können, suche ich nach interessierten InterviewpartnerInnen. Mein Interesse gilt hierbei den One-Person Libraries, die durch Hilfskräfte ohne bibliothekarische Ausbildung unterstützt werden. Ich würde mich sehr freuen, wenn Sie bereit wären, für ein Interview zur Verfügung zu stehen und durch Ihre Praxiserfahrungen wichtige Erkenntnisse für meine Untersuchung beizutragen.

Die Dauer des Interviews schätze ich auf ca. 30 Minuten. Vor dem Interview werde ich Ihnen einen Interviewleitfaden zuschicken, in dem wichtige Begriffe definiert und mögliche Fragen aufgeführt werden. Die Ergebnisse des Interviews werde ich selbstverständlich nur anonymisiert verwenden. Als ein kleines Dankeschön würde ich Ihnen ein elektronisches Exemplar der Bachelorthesis nach der Fertigstellung zukommen lassen. Für Fragen und weitere Informationen stehe ich Ihnen gerne zur Verfügung.

Mit freundlichen Grüßen

Marina Berin

Anhang B: Fragenkatalog

Allgemeine Fragen zur OPL:

- Zu welcher Sparte gehört Ihre OPL?
- Wie groß ist der Bestand?
- Welche Öffnungszeiten haben Sie?
- Wie viele Kunden haben Sie durchschnittlich wöchentlich?

Fragen zu Hilfskräften:

- Wie viele Hilfskräfte (Kopfzahl) sind in Ihrer OPL beschäftigt? Handelt es sich dabei um ständig oder bei Bedarf (Projekte u.ä.) eingestellte Mitarbeiter?
- Welche Beschäftigtenarten sind das? (→ Praktikanten, stud. Hilfskräfte, ehrenamtlich oder geringfügig beschäftigte Mitarbeiter, Zugewonnene aus der Trägerinstitution, andere Hilfskräfte)
- Wie viele Arbeitsstunden leistet eine Hilfskraft im Durchschnitt wöchentlich?
- Welche Aufgaben übernehmen die Hilfskräfte? Delegieren Sie auch bibliothekarische (Teil-)Aufgaben? An welche Beschäftigtengruppen?

Fragen zu One-Person Librarian:

- Wie lang ist Ihre wöchentliche Arbeitszeit?
- Über welche Ausbildung verfügen Sie? Wurde das Thema Personalmanagement im deren Rahmen behandelt? Fühlen Sie sich mit Ihrer Ausbildung auf die Personalarbeit vorbereitet?
- Nehmen Sie das Personalmanagement als eine wichtige Aufgabe Ihrer Tätigkeit als One-Person Librarian wahr?
- Kann Ihrer Meinung nach das Selbstmanagement Einfluss auf das Führungsverhalten haben?

Fragen zu Führungsinstrumenten:

- Finden Sie die Thematisierung der Führungsstile und Management-by-Techniken im OPL-Kontext sinnvoll? Wenn ja, welche davon würden in Ihrer OPL sinnvollen Einsatz finden? Würden Sie diese für alle Beschäftigtengruppen einheitlich anwenden oder bedarf deren Einsatz einer Differenzierung?
- Wie würden Sie die Instrumente

Stellen- und Anforderungsprofil, Einarbeitungsplan, Patensysteme, Mitarbeiterbefragungen, gemeinsame Aktivitäten außerhalb der OPL, Ideenmanagement, Mitarbeitergespräche, Mitarbeiterbeurteilung, Coaching, Job Enlargement, Job Enrichment, Job Rotation, Austrittsinterview

in die folgende 4-Felder-Matrix einordnen? (s. nächste Seite)

	Einsatz	Nicht-Einsatz
Finde ich sinnvoll	A	C
Finde ich nicht sinnvoll	B	D

Weitere Fragen zum Instrumentarium

- Gibt es Führungs- bzw. Motivationsinstrumente, die Sie einsetzen, die hier nicht aufgelistet sind?
- Brauchen bestimmte Beschäftigtenarten eine besondere Herangehensweise?
- Für wie motiviert halten Sie Ihre Hilfskräfte? Welche Beschäftigtengruppen sind besonders/ weniger motiviert? Gibt es Unterschiede innerhalb einer Gruppe?
- Wie findet die interne Kommunikation zwischen Ihnen und den Hilfskräften sowie zwischen den Hilfskräften untereinander statt?

Rolle des Unterhaltsträgers:

- Welche Rolle hat der Träger? Nimmt er an der Gestaltung einzelner Lebenszyklus-Phasen der Hilfskräfte aktiv teil oder übernimmt er lediglich die Personalverwaltung?

Sonstige Fragen:

- Haben Sie Anmerkungen/Ergänzungen?

Anhang C: Digitaler Anhang auf der CD-ROM

Auf der beiliegenden CD-ROM sind Interviewdokumentationen gespeichert, die zu Prüfungszwecken vorgelegt werden. Dabei handelt es sich um fünf Interviewtranskriptionen.

Literaturverzeichnis

BADELT, CHRISTOPH; MORE-HOLLERWEGER, EVA (2007): Ehrenamtliche Arbeit im Nonprofit Sektor. In: Badelt, Christoph; Meyer, Michael; Simsa, Ruth (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 4. Aufl., S. 503–531

BAUER, YVONNE (1998): Mitarbeitermotivation in Bibliotheken. Köln: Fachhochschule Köln / Fachbereich Bibliotheks- und Informationswesen (Kölner Arbeitspapiere zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft; 9)

BECKER, TOM (2006): Mitarbeiterführung in Bibliotheken. Überlegungen zu einem vernachlässigten Baustein des betriebsinternen Wissensmanagements. In: Bibliothek. Forschung und Praxis 30, H. 1, S. 76–82

BEHM-STEIDEL, GUDRUN (2001): Kompetenzen für Spezialbibliothekare. Eine Untersuchung zu Anforderungen und Qualifizierung von Beschäftigten in internen Informationseinrichtungen. Berlin: Logos (Berliner Arbeiten zur Bibliothekswissenschaft; Bd. 6)

BEHRENDTS, THOMAS (2007): Anreizstrukturen im Mittelstand. Ein empirischer Vergleich zwischen KMU und Großunternehmen. In: Albach, Horst; Letmathe, Peter (Hrsg.): Empirische Studien zum Management in mittelständischen Unternehmen. Wiesbaden: Gabler (Zeitschrift für Betriebswirtschaft; 2007, Special issue 6), S. 21–51

BEHRENDTS, THOMAS; MARTIN, ALBERT (2005): Betriebsgrößenbedingte Unterschiede in der Personalarbeit von Unternehmen. In: Schulte, Reinhard (Hrsg.): Ergebnisse der Mittelstandsforschung. Münster: LIT, 1. Aufl. (Entrepreneurship, professions, small business economics; 2)

BLAZEK, ZUZANA (u.a.) (2011): Personalkompass. Demografiemanagement mit Lebenszyklusorientierung. Online unter:
http://www.etracker.de/lnkcmt.php?et=IKbSM9&url=http%3A%2F%2Fwww.iwkoeln.de%2F_storage%2Fasset%2F63321%2Fstorage%2Fmaster%2Ffile%2F345747%2Fdownload%2F1.pdf&lnkname=PersonalKompass-1.pdf (Zugriff am 14.08.2012)

BOERNER, SABINE (2010): Mitarbeiterführung. In: Scholz, Christian (Hrsg.): Vahlens großes Personallexikon. München: Beck, Vahlen, S. 742–744

BRÖCKERMANN, REINER (2009): Personalwirtschaft. Lehr- und Übungsbuch für Human Resource Management. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 5. Aufl.

BÜDENBENDER, ULRICH; STRUTZ, HANS (2011): Gabler Kompaktlexikon Personal. Wichtige Begriffe zu Personalwirtschaft, Personalmanagement, Arbeits- und Sozialrecht. Wiesbaden: Gabler, 3. Aufl.

BUNDESMINISTERIUM FÜR FAMILIE, SENIOREN, FRAUEN UND JUGEND (2009): Hauptbericht des Freiwilligensurveys 2009. Ergebnisse der repräsentativen Trenderhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und Bürgerschaftlichem Engagement. Online unter:

http://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CGEQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.bmfsfj.de%2FRedaktionBMFSFJ%2FBroschuerenstelle%2FPdf-Anlagen%2F3._20Freiwilligensurvey-Hauptbericht%2Cproperty%3Dpdf%2Cbereich%3Dbmfsfj%2Csprache%3Dde%2Crwb%3Dtrue.pdf&ei=TX8qUOS_JYXlsga3oIHAAg&usg=AFQjCNF_9573m_l8Gld6Ujw_gzyqRqOORw&sig2=miTk_1wDByrBMVHqBQjhLg&cad=rja (Letzter Zugriff am 14.08.2012)

BUNDESVEREINIGUNG DEUTSCHER BIBLIOTHEKSVERBÄNDE (Hrsg.) (1994): Bibliotheken '93. Strukturen, Aufgaben, Positionen. Berlin [u.a.]: Dt. Bibliotheksinst.

CAZAN, CONSTANTIN (2002): Die OPL-Bewegung. Herkunft, Definition und Thesen. Eröffnungsvortrag, gehalten an der Arbeitstagung SVD-ASD 2002 in Burgdorf zum Thema OPL. In: Arbido 17, H. 5, S. 5–8

CLAABEN, NICOLA (2008): Handbuch des Personalmanagements in kleinen und mittleren Unternehmen. Bremen: Salzwasser-Verl. 1. Aufl.

DITTMER, GONDE (2002): Rationales Management. Komplexität methodisch meistern. Berlin [u.a.]: Springer

FEMPEL, KURT; ZANDER, ERNST (2008): Praxis der Personalführung. Was Sie tun und lassen sollten. München: Dt. Taschenbuch-Verl.; München: Beck, 2. Aufl. (dtv; 50841)

FISCH, JAN HENDRIK (2010a): Führungsinstrumente. In: Scholz, Christian (Hrsg.): Vahlens großes Personallexikon. München: Beck, Vahlen, S. 379

FISCH, JAN HENDRIK (2010b): Management by Objectives (MbO). In: Scholz, Christian (Hrsg.): Vahlens großes Personallexikon. München: Beck, Vahlen, S. 712

FLATO, EHRHARD; REINBOLD-SCHEIBLE, SILKE (2009): Die 120 besten Checklisten zur Personalentwicklung. Planung, Durchführung und Controlling – Mitarbeiterförderung und -qualifizierung – Potenzialermittlung und Führungskräfteentwicklung. München: mi-Wirtschaftsbuch. 1. Aufl. [elektronische Ressource]

GESETZBLATT FÜR BADEN-WÜRTTEMBERG Nr. 1. Stuttgart, 5. Januar 2005. Online unter: <http://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CGQQFjAA&url=http%3A%2F%2Fmwk.baden-wuerttem->

berg.de%2Ffileadmin%2Fpdf%2Fgesetze%2F2_Hochschul_Gesetzblatt010105.pdf&ei=EbgqUJPyG9HusgbAtIDQCQ&usg=AFQjCNFAoBFmiDAHe6V3ih0tA0rD92VCiA&sig2=v0qOKTJivHWUVI_6d1pqOg&cad=rja

GLÄSER, SANDRA; HECKMANN, KRISTINA (1998): One-Person Libraries in Hannover. Fakten, Probleme, Perspektiven. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. München: Arbeitsgemeinschaft der Parlaments- und Behördenbibliotheken

GMÜR, MARKUS (2010): Anerkennungsbedürfnis. In: Scholz, Christian (Hrsg.): Vahlens großes Personallexikon. München: Beck, Vahlen, S. 19

GRUNWALD, KLAUS; STEINBACHER, ELKE (2008): Ehrenamt. In: Maelicke, Berndt (Hrsg.): Lexikon der Sozialwissenschaften. Baden-Baden: Nomos, 1. Aufl., S. 275–279

HÄTSCHER, PETRA (2002ff): Bedeutung der Einarbeitung. In: Hobohm, Hans-Christoph; Umlauf, Konrad (Hrsg.): Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen. Hamburg: Dashöfer, Abschnitt 4/8.4 [Loseblatt-Ausg.]

HEYBROCK, HASSO; KREUZHOF, RAINER; ROHRLACK, KIRSTEN (2011): Personalmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen. Praxisratgeber und Beraterhandbuch. München [u.a.]: Hampp, 1. Aufl. (Flensburger Schriften zu Unternehmertum und Mittelstand; 1)

HILB, MARTIN (2008): Integriertes Personal-Management. Ziele, Strategien, Instrumente. Köln: Luchterhand. 17. Aufl.

HOBOHM, HANS-CHRISTOPH; UMLAUF, KONRAD (Hrsg.) (2002ff.): Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen. Hamburg: Dashöfer. [Loseblatt-Ausg.]

HOFMANN, LAILA MAJA (2010a): Job Enlargement. In: Scholz, Christian (Hrsg.): Vahlens großes Personallexikon. München: Beck, Vahlen, S. 564

HOFMANN, LAILA MAJA (2010b): Job Rotation. In: Scholz, Christian (Hrsg.): Vahlens großes Personallexikon. München: Beck, Vahlen, S. 564

HOHLBAUM, ANKE; OLESCH, GUNTHER (2008): Human Resources. Modernes Personalwesen. Rinteln: Merkur, 3. Aufl. (Das Kompendium)

HUBER, ANDREAS (2010): Personalmanagement. München: Vahlen (Vahlens Kurzlehrbücher)

HUESMANN, ANNA-MARIA (2002): Management und Führung in Bibliotheken. Management und Führung der eigenen Person. In: BuB 54, H. 5, S. 343–348

HUNGENBERG, HARALD; WULF, TORSTEN (2011): Grundlagen der Unternehmensführung. Einführung für Bachelorstudierende. Berlin [u.a.]: Springer, 4. Aufl. (Springer-Lehrbuch)

HUTH, ANNA-KATHARINA (2002ff.a): Voraussetzungen für die Einführung von Personalentwicklung. In: Hobohm, Hans-Christoph; Umlauf, Konrad (Hrsg.): Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen. Hamburg: Dashöfer, Abschnitt 4/1.4 [Loseblatt-Ausg.].

HUTH, ANNA-KATHARINA (2002ff.b): Handlungsfelder der Personalentwicklung. In: Hobohm, Hans-Christoph; Umlauf, Konrad (Hrsg.): Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen. Hamburg: Dashöfer, Abschnitt 4/1.5 [Loseblatt-Ausg.]

HUG, THEO; POSCHESCHNIK, GERALD (2010): Empirisch forschen. Die Planung und Umsetzung von Projekten im Studium. Konstanz: UVK-Verl.-Ges. (Studieren, aber richtig)

JUNG, HANS (2005): Personalwirtschaft. München [u.a.]: Oldenbourg, 6. Aufl.

LINDNER-LOHMANN, DORIS; LOHMANN, FLORIAN; SCHIRMER, UWE (2008): Personalmanagement. Heidelberg: Physica-Verl. (BA Kompakt)

MAELICKE, BERNDT (Hrsg.) (2008): Lexikon der Sozialwissenschaften. Baden-Baden: Nomos, 1. Aufl.

MECKL, REINHARD (2010): Personalmanagement. In: Scholz, Christian (Hrsg.): Vahlens großes Personalexikon. München: Beck, Vahlen, S. 898–899

MENTZEL, WOLFGANG (2005): Personalentwicklung. Erfolgreich motivieren, fördern und weiterbilden. München: dtv, 2. Aufl.

MENTZEL, WOLFGANG (2010): Mitarbeitergespräche. Freiburg, Br. [u.a.]: Haufe, 5. Aufl. (TaschenGuide; 49)

MENTZEL, WOLFGANG; GROTZFELD, SVENJA, HAUB, CHRISTINE (2008): Mitarbeitergespräche. Mitarbeiter motivieren, richtig beurteilen und effektiv einsetzen. Freiburg [u.a.]: Haufe, 7. Aufl. (Haufe Praxisratgeber)

- MERSCHBROCK, KERSTIN** (2011): Handbuch „Praktikum“. Informationen für Unternehmen. Kassel: Industrie- und Handelskammer. Online unter:
http://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&sqi=2&ved=0CF8QFjAD&url=http%3A%2F%2Fwww.ihk-kassel.de%2Fsolva_docs%2F2011_09_Handbuch.pdf&ei=mC4AUK_1MofysgavvrnBBg&usg=AFQjCNGTvp9BSEn_1x4UaP-VTGgapti5ow&sig2=RqRh1RUzn5chn8BaHqHgg (Zugriff am 14.08.2012).
- MORRIS, BERYL** (1999): Erste Schritte im Management. Berlin: DBI. (Arbeitshilfen für Spezialbibliotheken; 11)
- MÜNCH, JOACHIM** (Hrsg.) (1997): Qualifikationspotentiale entdecken und fördern. Beispiele innovativer Personalentwicklung aus deutschen Unternehmen. Berlin: Schmidt (Ausbildung, Fortbildung, Personalentwicklung; 38)
- NÄF, HANS-PETER** (2005): Suche und Auswahl von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen. In: Steiger, Thomas; Lippmann, Eric (Hrsg.): Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte. Führungskompetenz und Führungswissen. Bd. 2. Heidelberg: Springer, 2. Aufl., S. 39–76
- NAUENDORF, WOLFGANG** (1997): Personalentwicklung und Karriereplanung bei angelernten Mitarbeitern. In: Münch, Joachim (Hrsg.): Qualifikationspotentiale entdecken und fördern. Beispiele innovativer Personalentwicklung aus deutschen Unternehmen. Berlin: Schmidt, S. 47–70. (Ausbildung, Fortbildung, Personalentwicklung; 38)
- NAUMANN, ULRICH** (2002ff.): Motivierung der Mitarbeiter. In: Hobohm, Hans-Christoph; Umlauf, Konrad (Hrsg.): Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen. Hamburg: Dashöfer, Abschnitt 4/2.3 [Loseblatt-Ausg.]
- NAUMANN, ULRICH; UMLAUF, KONRAD** (2002ff.): Personalbedarf. In: Hobohm, Hans-Christoph; Umlauf, Konrad (Hrsg.): Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen. Hamburg: Dashöfer, Abschnitt 4/3 [Loseblatt-Ausg.]
- OLFERT, KLAUS** (2005): Personalwirtschaft. Ludwigshafen: Kiehl, 11. Aufl.
- OLFERT, KLAUS** (2010): Lexikon Personalwirtschaft. Herne: Verl. Neue Wirtschafts-Briefe, 2. Aufl. (Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft)
- PELLERT, ADA; WIDMANN, ANDREA** (2008): Personalmanagement in Hochschule und Wissenschaft. Münster [u.a.]: Waxmann (Bildungs- und Wissenschaftsmanagement; 9)
- PER MARKET** (o.J.): Führungsinstrumente. Richtig eingesetzt, führen sie zu Effizienzsteigerungen im ganzen Unternehmen. Online unter:

http://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CF0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.per-mar-ket.ch%2Fpdf%2Ffuehrungsinstrumente.pdf&ei=84wqUIOWNa_N4QSV3YCYBA&usg=AFQjCNFhIRP78MXrZX6dc1u4-zReNQCz8g&sig2=Y912wHCK7TcmefZm4iHsTg&cad=rja (Letzter Zugriff am 14.08.2012)

PLIENINGER, JÜRGEN (2002ff.a): Was ist ein/e OPL? In: Hobohm, Hans-Christoph; Umlauf, Konrad (Hrsg.): Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen. Hamburg: Dashöfer, Abschnitt 3/8.1 [Loseblatt-Ausg.]

PLIENINGER, JÜRGEN (2002ff.b): Die OPL und ihre Trägerorganisation. In: Hobohm, Hans-Christoph; Umlauf, Konrad (Hrsg.): Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen. Hamburg: Dashöfer, Abschnitt 3/8.2 [Loseblatt-Ausg.]

PLIENINGER, JÜRGEN (2002ff.c): Die Tätigkeiten einer One-Person Librarian, In: Hobohm, Hans-Christoph; Umlauf, Konrad (Hrsg.): Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen. Hamburg: Dashöfer, Abschnitt 3/8.4 [Loseblatt-Ausg.]

PLIENINGER, JÜRGEN; MERKEN, FRANK (2004): Personalmanagement. Reutlingen: Berufsverband Information Bibliothek / Kommission für One-Person Librarians, 1. Aufl. (Checklisten; 6). Online unter: <http://www.bib-info.de/fileadmin/media/Dokumente/Kommissionen/Kommission%20f%FCr%20One-Person-Librarians/Checklisten/check6.pdf> (Letzter Zugriff am 14.08.2012)

RITZ, ADRIAN (2010): Personalmanagement im öffentlichen Dienst. In: Scholz, Christian (Hrsg.): Vahlens großes Personallexikon. München: Beck, Vahlen, S. 902–905

RUPRECHT-KARLS-UNIVERSITÄT HEIDELBERG/PERSONALRAT (2011): Wissenschaftliche und studentische Hilfskräfte. Online unter: <http://www.uni-heidelberg.de/einrichtungen/organe/personalrat/Hiwi.html> (Letzter Zugriff am 14.08.2012)

SCHOLZ, CHRISTIAN (Hrsg.) (2010): Vahlens großes Personallexikon. München: Beck, Vahlen

SCHWEIZER, PETER (2008): Systematisch Lösung werden. Selbstmanagement für Führungskräfte. Zürich: vdf Hochschulverlag an der ETH Zürich

SPRENGEL, RAINER (2011): Bibliothek und Ehrenamt. Ergebnisse einer bundesweiten Bibliotheksbefragung des Deutschen Bibliotheksverbandes e.V. (dbv). Online unter: http://www.bibliotheksverband.de/fileadmin/user_upload/DBV/themen/ehrenamt/Bibliothek_und_Ehrenamt_Umfrageergebnisse.pdf (Letzter Zugriff am 14.08.2012)

ST. CLAIR (1998): One-Person Libraries. Aufgaben und Management. Handlungshilfe für den Betrieb von OPLs. Berlin: DBI (Arbeitshilfen für Spezialbibliotheken; 8)

ST. CLAIR, GUY; WILLIAMSON, JOAN (1995): Managing the new one-person library. London [u.a.]: Boeker, 2.ed.

STEIGER, THOMAS (2005): Leistung und Verhalten beeinflussen. In: Steiger, Thomas; Lippmann, Eric (Hrsg.): Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte. Führungskompetenz und Führungswissen. Bd. 1. Heidelberg: Springer, 2. Aufl., S. 131–138

STRÄTER, ELISABETH (2003): „Was halten Sie von der neuen Arbeitszeitenregelung?“ Mitarbeitergespräche in Bibliotheken am Beispiel der Stadtbibliothek Reutlingen. In: BuB 55, H. 3, S. 172–177

WEIBLER, JÜRGEN (2001): Personalführung. München: Vahlen (Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften)

WUNDERER, ROLF; KUHN, THOMAS (1993): Unternehmerisches Personalmanagement. Konzepte, Prognosen und Strategien für das Jahr 2000. Frankfurt a. M.: Campus Verl.

ZEDDIES, RUTH (2011): Bürgerschaftliches Engagement in Bibliotheken. Ein Handbuch für das Ehrenamts-Management. Printversion. Online unter:
http://www.bibliothekerverband.de/fileadmin/user_upload/DBV/themen/ehrenamt/B%C3%BCrger-schaftliches_Engagment_in_Bibliotheken_Handbuch_2011.pdf (Letzter Zugriff am 14.08.2012)